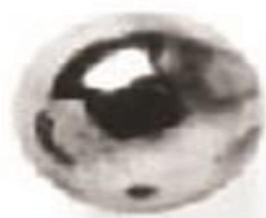
NHỮNG KẺ XUẤT CHÚNG

Outliers



Cái nhìn mới lạ về nguồn gốc của thành công

MALCOLM GLADWELL

Table of Contents

Chia sẻ bởi: **Ebook.vn**

Con đường dẫn đến thành công?

TRƯƠNG GIA BÌNH

Chủ tịch Tập đoàn FPT

Bạn luôn mong muốn thành công? Bạn mơ ước trở thành một nhân vật xuất chúng? Nếu bạn làm trong lĩnh vực công nghệ thông tin, những yếu tố nào giúp bạn có thể trở thành một người như Bill Gates? Nếu hoạt động trong lĩnh vực nghệ thuật, bạn từng bao giờ so sánh mình với ban nhạc The Beatles hay thiên tài Mozart chưa? Trong cuốn sách giản dị này có những chỉ dẫn, gợi mở con đường hướng mỗi người tới thành công như mong ước.

Malcolm Gladwell, tác giả cuốn sách *Những kẻ xuất chúng* và hai tác phẩm nổi tiếng khác là *Trong chớp mắt* và *Điểm bùng phát*, năm 2005 từng được Tạp chí *Times* bầu chọn là một trong 100 người ảnh hưởng nhất thế giới.

Vì sao ông có tầm ảnh hưởng lớn như vậy, thật đơn giản, vì ông có khả năng xuất sắc đưa ra những nhận định về quy luật xã hội tưởng chừng như rất bình dị mà lại rất sâu sắc. Những nhận định của ông trong cuốn *Những kẻ xuất chúng* giúp các bậc làm cha mẹ tiên đoán khả năng: Con cái họ có thể trở thành vận động viên thể thao nổi tiếng? Có thể thành công rực rỡ trong ngành công nghệ thông tin? Hoặc có thể trở thành luật sư danh tiếng?

Từ những lý giải về thành công của ban nhạc lừng danh The Beatles, tỉ phú phần mềm Bill Gates, các luật sư nổi tiếng phố Wall, cùng rất nhiều thiên tài khác… tác giả chỉ ra rằng cuộc đời của những người thành công tuân thủ những điểm chung thú vị. Đồng thời ông cũng đưa ra cách lý giải đầy thuyết phục cho thất bại đáng buồn của những thần đồng có chỉ số IQ rất cao. Phát hiện này làm cuốn sách đặc sắc và khác biệt về quan điểm phát huy tiềm năng con người.

Tác giả quả quyết rằng các vĩ nhân không tự dưng mà có, cũng không được thúc đẩy bởi chỉ có thiên tài hay tài năng. Quả đúng như cha ông ta nói: “Có công mài sắt có ngày nên kim”, vĩ nhân là người biết nắm bắt cơ hội từ môi trường và hoàn cảnh, và cùng với miệt mài khổ luyện mà họ vươn lên những đỉnh cao người khác không thể đạt tới. Mỗi chúng ta, nếu có khát vọng làm được những điều lớn lao, trở thành người xuất chúng, thì hãy chăm chỉ rèn luyện kỹ năng và nắm bắt cơ hội để vươn tới đỉnh cao. Chúng ta cũng có thể hướng dẫn con cái mình ngay từ bây giờ giúp chúng có được những lợi thế đặc biệt để một ngày nào đó chúng ta có thể tự hào. Biết đâu bạn sẽ trở thành bố mẹ của những Bill Gates, hay của nhóm Beatles tương lai…

Với cuốn sách nhỏ này, bạn có thể tìm được những gợi ý đơn giản nhưng vô cùng hữu hiệu cho con cái hoặc chính bản thân bạn.

Từ cách nhìn và những lập luận trong cuốn sách, suy nghĩ về Việt Nam, chúng ta có thể thấy vì sao có những thế hệ vàng trong tất cả các lĩnh vực từ thể thao đến khoa học hay trong xã hội, tại sao thành công của thế hệ này rất khác biệt với thành công của thế hệ khác cũng như có thể dự đoán về thành công của chính thế hệ mình…

"Hiền tài là nguyên khí của quốc gia". Hy vọng cuốn sách nhỏ này gợi mở cho mỗi gia đình, mỗi cá nhân cách thức hun đúc nguyên khí Việt Nam!

Tháng 7 – 2009

LỜI GIỚI THIỆU

Bí ẩn Roseto

"NHỮNG NGƯỜI NÀY QUA ĐỜI VÌ TUỔI CAO. CÓ VẬY THÔI."

1.

Roseto Valfortore nằm cách thành Rome khoảng một trăm dặm về phía đông nam dưới chân đồi Apennine, thuộc tỉnh Foggia của Italia. Cũng giống như những ngôi làng mang phong cách trung cổ, thị trấn này quây quần xung quanh một quảng trường trung tâm rộng lớn. Đối diện với quảng trường là Palazzo Marchesale – lâu đài của dòng họ Saggese, từng có thời là lãnh chúa giàu có ở vùng này. Một lối đi có mái vòm bắt đầu từ một mé hướng thẳng ra nhà thờ Madonna del Carmine. Những bậc thang đá hẹp chạy dọc lên sườn đồi, áp liền hai bên là những căn nhà xây bằng đá lợp ngói đỏ san sát thành cụm với nhau.

Trong suốt nhiều thế kỷ, những *nông dân* của Roseto làm việc ở các mỏ đá hoa cương trong những quả đồi xung quanh, hay cấy cày trồng trọt trên các thửa ruộng ở thung lũng phía dưới, cuốc bộ bốn hay năm dặm đường xuống núi mỗi sớm mai và rồi lại cần mẫn đi hết quãng đường dài trở về khu đồi khi chiều muộn. Cuộc sống thật gieo neo. Cư dân thị trấn không hề biết chữ, nghèo tả tơi và chẳng có mấy hy vọng được cải thiện về mặt kinh tế cho đến khi tin tức về mảnh đất của vận hội bên kia bờ đại dương chợt đến với Roseto hồi cuối thế kỷ XIX.

Tháng Giêng năm 1882, một nhóm 11 người Roseto – mười người đàn ông và một cậu trai – dong buồm đến New York. Đêm đầu tiên họ ngủ ngay trên sàn quán Little Italia ở đường Mulberry, khu Manhattan. Sau đó họ liều thử vận may đi về phía tây, cuối cùng đã tìm được việc làm trong một mỏ đá ác-đoa cách mười chín dặm về phía tây thành phố New York, gần thị trấn Bangor, bang Pennsylvania. Trong năm tiếp sau, mười lăm người Roseto rời Italia để đến với nước Mỹ, vài người trong đó cũng dừng chân ở Bangor, sát cánh với những người đồng hương trong mỏ đá ác-đoa. Những người nhập cư ấy báo tin cho quê hương Roseto về miền đất hứa ở vùng Tân Thế Giới và rất nhanh chóng hết nhóm người Roseto này theo chân nhóm người khác gói ghém đồ đạc túi dết thẳng tiến tới Pennsylvania, cho tới khi lạch nguồn nhập cư ban đầu trở thành một cơn lũ cuốn. Chỉ tính riêng năm 1894, khoảng một nghìn hai trăm người gốc Roseto đã xin hộ chiếu nhập cảnh Hoa Kỳ, để lại tất cả lối phố nơi làng quê cũ của mình hoang liêu.

Người Roseto bắt đầu mua lại đất đai trên sườn đồi lổn nhổn đá nối với Bangor bằng một con đường xe súc vật kéo mòn vẹt và dốc thoai thoải. Họ xây dựng những căn nhà bằng đá hai tầng san sát thành cụm với mái lợp đá ác đoa trên những con đường hẹp chạy ngoằn ngoèo lên xuống sườn đồi. Họ dựng lên một nhà thờ, gọi nó là Madonna del Carmine và đặt tên con phố chính nơi nhà thờ tọa lạc là Đại lộ Garibaldi – tên một vị đại anh hùng thống

nhất nước Italia. Thuở ban đầu, họ gọi thị trấn của mình là Tân Italia. Nhưng rất nhanh sau đó họ đổi lại thành Roseto – cái tên dường như thích hợp nhất để biểu thị rằng hầu hết họ đều đến từ cùng một ngôi làng ở Italia.

Vào năm 1896, Cha Pasquale de Nisco một mục sư trẻ tuổi năng động tiếp quản công việc tại nhà thờ Madonna del Carmine. Cha De Nisco tạo dựng những cộng đồng tôn giáo và tổ chức các dịp lễ lạt. Ông khuyến khích cư dân thị trấn làm sạch đất đai, trồng hành tây, đậu đũa, khoai tây, dưa chuột và các cây hoa quả trong những mảnh vườn phía sau nhà họ. Ông phân phát hạt giống và hành củ. Cả thị trấn bừng bừng sinh khí. Người dân Roseto bắt đầu nuôi lợn ở sau vườn và trồng nho để ủ rượu tại gia. Vài trường học, một công viên, một tu viện và một nghĩa trang được xây dựng. Các cửa tiệm và hàng bánh ngọt, nhà hàng và quán bar mở cửa dọc theo Đại lộ Garibaldi. Hơn một tá nhà xưởng bung ra sản xuất áo choàng cho ngành may mặc. Thị trấn Bangor láng giềng đa phần là người xứ Wales và Anh quốc, thị trấn kế bên chủ yếu là người gốc Đức – dựa vào mối quan hệ căng thẳng giữa người Anh với người Đức cũng như người Italia trong những năm tháng ấy – rõ ràng thị trấn Roseto chỉ gồm toàn cư dân Roseto sinh sống mà thôi. Nếu bạn dạo bước ngược xuôi những con phố Roseto – bang Pennsylvania trong một vài thập niên sau năm 1900, bạn sẽ chỉ nghe thấy tiếng Italia, mà không phải là thứ tiếng Italia nào khác ngoài loại phương ngữ miền Nam Foggia chuẩn xác vốn được sử dụng ở Roseto. Roseto nằm trong lòng bang Pennsylvania là một thế giới nhỏ bé riêng biệt tự cấp tự túc – tất cả, nhưng lại không hề được những cộng đồng xung quanh biết tới – và có lẽ mọi việc sẽ vẫn duy trì như thế nếu không xuất hiện một người đàn ông có tên Stewart Wolf.

Wolf vốn là một bác sĩ. Ông nghiên cứu về hệ tiêu hóa và dạ dày, dạy học tại trường Y thuộc Đại học Oklahoma. Ông trải qua mùa hè tại một nông trại ở Pennsylvania, không xa Roseto là mấy – dù có thể đương nhiên điều đó chẳng ghê gớm gì, bởi Roseto quá đắm đuối trong thế giới biệt lập của riêng mình đến mức dù ai đó sống ở ngay thị trấn kế bên cũng chẳng hay biết gì nhiều về nó. “Một lần tôi về đó nghỉ hè – có lẽ là hồi cuối những năm 1950 – Tôi được mời đến nói chuyện tại một hội Y tế địa phương,” nhiều năm sau đó Wolf kể lại trong một cuộc phỏng vấn. “Sau khi cuộc nói chuyện kết thúc, một vị bác sĩ địa phương mời tôi đi làm một chầu bia. Trong khi chúng tôi uống, anh ta nói, “Anh biết đấy, tôi đã hành nghề được mười bảy năm. Bệnh nhân của tôi đến từ khắp mọi nơi, thế mà hầu như tôi chưa gặp một trường hợp người Roseto nào dưới sáu lăm tuổi mắc bệnh tim.”

Wolf sửng sốt thực sự. Đó là vào hồi những năm 1950, nhiều năm trước khi xuất hiện các loại biệt dược làm giảm cholesterol cũng như những biện pháp tích cực hòng ngăn ngừa bệnh tim mạch. Những cơn đau tim là một thứ bệnh dịch ở nước Mỹ. Chúng là nguyên nhân hàng đầu gây tử vong đối với người ở độ tuổi dưới 65. Nói theo cách thông thường là, không thể có chuyện anh làm bác sĩ mà lại chưa gặp ca bệnh tim nào hết.

Wolf quyết định điều tra. Ông tranh thủ sự trợ giúp từ một số sinh viên và đồng nghiệp ở Oklahoma. Họ tập hợp các giấy chứng tử của cư dân trong thị trấn, lần ngược trở lại tối đa số năm mà họ có thể. Họ phân tích các ghi chép y khoa. Họ xem xét lịch sử bệnh lý và xây dựng các phả hệ gia đình. “Chúng tôi bận túi bụi,” Wolf nói. “Chúng tôi quyết định tiến hành nghiên cứu sơ bộ. Chúng tôi bắt đầu vào năm 1961. Vị thị trưởng đã nói, 'Tất cả các chị em

gái của tôi sẽ giúp đỡ các anh.' Ông ta có bốn chị em gái. Ông tiếp, 'Các anh có thể sử dụng phòng họp của Hội đồng thị trấn.' Tôi hỏi lại, 'Thế các ông sẽ họp hội đồng ở đâu?' Ông đáp lời, 'À vâng, chúng tôi sẽ hoãn lại một chút.' Các bà các cô mang bữa trưa tới cho chúng tôi. Chúng tôi có những căn lều nhỏ để lấy máu và làm điện tâm đồ (EKGs). Sau đó tôi trò chuyện với nhà chức trách. Họ cho chúng tôi sử dụng trường học trong mùa hè. Chúng tôi mời toàn bộ dân Roseto tới kiểm tra.

Kết quả thật đáng choáng váng. Ở Roseto, rõ ràng không có ai dưới độ tuổi 55 bị chết do đau tim hay có bất cứ dấu hiệu nào của bệnh tim. Với những người trên 65 tuổi, tỉ lệ tử vong do bệnh tim ở Roseto chỉ khoảng bằng một nửa so với tỷ lệ chung của nước Mỹ. Tỉ lệ tử vong do mọi nguyên nhân ở Roseto, trên thực tế còn thấp hơn 30 đến 35% so với dự tính.

Wolf lại mời tới một người bạn tên là John Bruhn – một nhà xã hội học ở Oklahoma, để giúp đỡ ông. “Tôi thuê các sinh viên chuyên ngành y khoa và các sinh viên xã hội học đã tốt nghiệp đến đây tiến hành phỏng vấn. Chúng tôi đến từng nhà, trò chuyện với tất cả cư dân từ 21 tuổi trở lên,” Bruhn nhớ lại. Việc ấy đã xảy ra hơn năm mươi năm về trước, thế mà trong giọng nói của Bruhn vẫn đượm vẻ kinh ngạc khi ông miêu tả những gì họ phát hiện được. “Không hề có tự tử, không nghiện rượu, không nghiện ma túy và rất ít tội phạm. Không có ai phải sống dựa vào phúc lợi. Sau đó chúng tôi xem xét đến các vết loét trong hệ tiêu hóa. Họ cũng chẳng hề mắc phải chút nào. Những người này nếu chết đều do tuổi cao. Có vậy thôi.”

Những người trong giới y khoa của Wolf có một cái tên để gọi những nơi như Roseto – một nơi nằm ngoài những trải nghiệm hàng ngày, nằm ngoài những quy luật thông thường. Roseto là một *Kẻ xuất chúng.*

2.

Suy nghĩ đầu tiên của Wolf là người Roseto hẳn phải tuân thủ nghiêm ngặt những thói quen ăn kiêng theo lối Cựu Thế Giới khiến họ khỏe khoắn hơn hẳn những người Mỹ khác. Nhưng ông thấy ngay rằng điều đó không có căn cứ. Người Roseto sử dụng mỡ lợn để nấu nướng thay vì dùng loại dầu ô-liu lành mạnh hơn nhiều mà họ vốn vẫn sử dụng ở Italia. Pizza ở Italia là cùi bánh mỏng với muối, dầu và có thể thêm chút cà chua, cá trống hay hành tây. Pizza ở Pennsylvania là bánh bột mỳ nhào cộng thêm xúc xích, hạt tiêu, xúc xích Italia, thịt xông khói và đôi khi cả trứng nữa. Những loại đồ ngọt như bánh *biscotti* và *tarralli* thường được dành cho dịp Giáng sinh và Lễ Tạ ơn; nhưng ở Roseto họ dùng chúng quanh năm suốt tháng. Khi Wolf nhờ các chuyên gia về dinh dưỡng phân tích thói quen ăn uống điển hình của người Roseto, họ phát hiện ra con số ghê gớm là 41% lượng calori trong khẩu phần ăn của người Roseto có nguồn gốc từ chất béo. Đây cũng không phải là một thị trấn mà người dân thức dậy từ tinh mơ để tập yoga hay chạy bộ quãng đường sáu dặm liền. Người Roseto ở Pennsylvania nghiện thuốc rất nặng và nhiều người phải vật lộn với bệnh béo phì.

Nếu chế độ ăn kiêng và tập luyện không giải thích được cho những phát hiện về sức khỏe, vậy nguồn gốc di truyền thì sao? Người Roseto là một nhóm gắn bó khăng khít đến từ cùng một vùng đất của nước Italia, và suy nghĩ tiếp theo của Wolf là tự hỏi xem liệu những người này có phải thành viên trong cả một dòng tộc khỏe mạnh dạn dày khác thường bảo vệ họ khỏi tật bệnh hay không. Nghĩ vậy nên ông đã truy dấu họ hàng thân thích của người Roseto sống rải rác ở những vùng khác của nước Mỹ để xem liệu họ có cùng chung hưởng thứ sức khỏe tráng kiện đáng nể như những người anh em ở Pennsylvania hay không. Họ không hề.

Tiếp theo ông xem xét đến khu vực địa lý mà người Roseto sinh sống. Liệu có khả năng nào việc sinh sống ở vùng chân đồi phía đông Pennsylvania lại có thứ gì đó tốt cho sức khỏe của họ không? Hai thị trấn gần kề Roseto nhất là Bangor, chỉ xuôi phía dưới khu đồi và Nazareth, cách đó vài dặm. Cả hai thị trấn đều có quy mô cỡ như Roseto và dân chúng đều là người châu Âu nhập cư làm lụng chăm chỉ tương tự nhau. Wolf sục sạo tất cả ghi chép y khoa của cả hai thị trấn. Ở lứa tuổi trên 65, tỉ lệ tử vong do bệnh tim ở cả Nazareth và Bangor đều cao gấp ba lần so với Roseto. Lại sa vào ngõ cụt.

Điều Wolf bắt đầu ngộ ra là bí mật của Roseto không nằm ở chế độ ăn kiêng hay tập luyện hay di truyền hay địa thế. Đó phải là *chính bản thân Roseto*. Khi Bruhn và Wolf dạo bộ quanh thị trấn, họ đã phát hiện ra nguyên cớ tại sao. Họ chính mắt trông thấy cách người Roseto thăm hỏi nhau, dừng lại trò chuyện bằng tiếng Italia trên đường phố, hay nấu nướng giúp nhau ngay trong vườn sau nhà. Họ đã hiểu về hệ thống đại gia đình nâng đỡ cả cấu trúc xã hội của thị trấn. Họ chứng kiến các gia đình với ba thế hệ cùng chung sống dưới một mái nhà cũng như các bậc ông bà được tôn kính đến thế nào. Họ đến chỗ đám đông tụ tập ở nhà thờ Madonna del Carmine và cảm nhận được hiệu ứng của sự thống nhất và bình an của nhà thờ. Họ đếm được hai mươi hai tổ chức dân sự khác nhau tồn tại trong một thị trấn chỉ vỏn vẹn hai nghìn dân. Họ để mắt tới đặc tính bình quân chủ nghĩa nổi bật của cộng đồng, ngăn cản những kẻ giàu có phô trương và giúp cho những người kém thành công che giấu bớt thất bại.

Trong quá trình di thực văn hóa dân cư vùng nam Italia đến khu đồi miền đông Pennsylvania, người Roseto đã sáng tạo nên cả một cấu trúc xã hội vững chãi và kiên cố đủ khả năng cô lập họ khỏi những áp lực đến từ thế giới hiện đại. Người Roseto khỏe khoắn bởi chính nơi họ xuất thân, bởi chính thế giới mà họ đã sáng tạo nên cho mình ngay trong khu thị tứ nhỏ bé giữa vùng đồi núi.

"Tôi vẫn nhớ lần đầu tiên đặt chân tới Roseto, bạn sẽ trông thấy ngay những bữa ăn của các gia đình ba thế hệ chung sống, những tiệm bánh mỳ, người dân dạo bước qua lại trên đường phố, ngồi ở hàng hiên trò chuyện với nhau, những phân xưởng may mặc nơi phụ nữ miệt mài làm việc cả ngày dài, trong khi đàn ông làm việc trong những mỏ đá ác-đoa," Bruhn nói. "Thật kỳ diệu!"

Khi Bruhn và Wolf lần đầu tiên công bố những phát hiện của mình trước giới y học, bạn có thể tưởng tượng ra ngay thái độ hoài nghi mà hai người bọn họ phải đối mặt. Họ bước vào những phòng hội thảo nơi các đồng sự đã bày sẵn hàng dãy dằng dặc số liệu sắp vào

những bảng biểu phức tạp liên quan đến loại gene này hay quy trình sinh lý học khác, và chính bản thân những người đó lại phát ngôn thay vì được nghe nói về những tác dụng kỳ lạ và thần diệu của việc người ta dừng bước để trò chuyện với nhau trên đường phố hay ba thế hệ gia đình cùng chung sống dưới một mái nhà. Để có một cuộc sống trường thọ, trí tuệ tập thể khi đó khẳng định rằng, việc đó xét trên phạm vi rộng phụ thuộc vào cái chúng ta là ai – đúng thế, chính là mã di truyền (gene). Nó tùy thuộc vào những quyết định chúng ta đưa ra – về việc chúng ta lựa chọn ăn thức gì, chúng ta lựa chọn tập tành bao nhiêu, và cả việc hệ thống y tế điều trị hiệu quả tới mức nào. Không một ai quen với việc suy nghĩ về sức khỏe trên khía cạnh cộng đồng.

Wolf và Bruhn phải thuyết phục giới y khoa suy nghĩ về sức khỏe và các bệnh tim mạch theo một phương cách hoàn toàn mới mẻ: hai người buộc phải chỉ cho bọn họ thấy rằng sẽ không thể hiểu được tại sao một người nào đó lại khỏe mạnh nếu tất cả những gì người đó làm chỉ là nghĩ về những lựa chọn hay hành động của một cá nhân riêng rẽ biệt lập. Họ buộc phải nhìn rộng hơn, ra ngoài cá thể đó. Họ buộc phải hiểu về nền văn hóa mà anh ta/cô ta là một phần cấu thành trong đó, hiểu xem bè bạn và gia đình của người đó ra sao, xem nơi chốn mà họ xuất thân thế nào. Người trong giới y học sẽ phải coi trọng ý tưởng rằng những giá trị của thế giới mà chúng ta đang sinh sống cũng như những người vây bọc quanh ta có tác động sâu sắc đến việc định hình nên mỗi chúng ta.

Trong cuốn sách *Những kẻ xuất chúng này*, tôi muốn lý giải về thành công giống như cách Stewart Wolf đã lý giải cho chúng ta về sức khỏe.

PHẦN MỘT
CƠ HỘI

CHƯƠNG I. Hiệu ứng Matthew

VÌ PHÀM AI ĐÃ CÓ, THÌ ĐƯỢC CHO THÊM VÀ SẼ CÓ DƯ THỪA; CÒN AI KHÔNG CÓ, THÌ NGAY CÁI ĐANG CÓ, CŨNG SẼ BỊ LẤY ĐI.

Matthew 25:29

1.

Vào một ngày mùa xuân ấm áp tháng Năm năm 2007, hai đội Medicine Hat Tigers và Vancouver Giants chạm trán nhau trong giải vô địch khúc côn cầu Memorial Cup ở Vancouver, bang British Columbia, Canada. Tigers và Giants là hai đội xuất sắc nhất Giải ngoại hạng khúc côn cầu Canada, cũng chính là giải vô địch khúc côn cầu trẻ chất lượng nhất thế giới. Đây đều là những ngôi sao tương lai của môn thể thao – những tuyển thủ mười bảy, mười tám và mười chín tuổi, những người đã trượt băng và đánh bóng từ hồi họ mới chỉ là các cậu bé vừa chập chững biết đi.

Trận đấu được phát sóng trên kênh truyền hình quốc gia Canada. Ngược xuôi trên những con đường khu trung tâm buôn bán của Vancouver, các băng rôn về Memorial Cup treo phấp phới ở các trụ đèn. Sân vận động chật cứng người. Một dải thảm đỏ trải dài trên mặt băng và xướng ngôn viên giới thiệu những vị tai to mặt lớn dự khán trận đấu. Đầu tiên là Thủ hiến bang British Columbia – ngài Gordon Campbell. Tiếp đó, giữa những tràng pháo tay náo động, Gordie Howe – một trong những huyền thoại của môn thể thao này bước ra. “Thưa các quý bà và quý ông,” xướng ngôn viên hô lớn. “Đây là Ngài Hookey!”

Trong sáu mươi phút tiếp sau, cả hai đội đã cống hiến một trận khúc côn cầu hừng hực khí thế và giằng co quyết liệt. Vancouver ăn bàn trước, ngay đầu hiệp hai, trong một cú bật bóng của Mario Bliznak. Đến cuối hiệp hai, tới lượt Medicine Hat ghi điểm, khi tay săn bàn hàng đầu Darren Helm châm ngòi một cú đánh nhanh vượt qua thủ thành Vancouver – Tyson Sexsmith. Vancouver đáp trả vào hiệp ba, ghi được bàn thắng quyết định của trận đấu và rồi, khi Medicine Hat để mặc thủ thành của mình chống đỡ tuyệt vọng, Vancouver đã ghi bàn lần thứ ba.

Sau trận đấu, các tuyển thủ và gia đình của họ cũng như phóng viên thể thao trên khắp Canada len lỏi chen chúc vào phòng thay đồ của đội thắng trận. Bầu không khí nồng nặc khói thuốc lá, hơi sâm-panh và trang phục đấu khúc côn cầu ướt đẫm mồ hôi. Trên tường

treo một dải băng rôn vẽ tay: "Nắm chắc cuộc chơi." Ở chính giữa căn phòng, huấn luyện viên đội Giants, ông Don Hay tỏ ra đầy xúc động. "Tôi quá tự hào về những chàng trai này," ông nói. "Cứ nhìn quanh phòng thay đồ mà xem. Tất cả bọn họ đều dốc toàn tâm toàn ý vào trận đấu."

Môn khúc côn cầu ở Canada đúng là một hệ thống tuyển lựa nhân tài. Hàng nghìn cậu bé Canada bắt đầu chơi môn thể thao này ở cấp độ "học nghề" thậm chí còn trước khi chúng đi nhà trẻ. Từ thời điểm đó trở đi, đã có đủ các giải vô địch cho mọi lứa tuổi, và ở mỗi cấp độ như thế, các tuyển thủ lại được sàng lọc, phân loại, đánh giá và kết quả là những tay chơi tài năng nhất sẽ được tách riêng và chuẩn bị cho cấp độ tiếp theo. Khi các tuyển thủ này bước vào độ tuổi từ 13 đến 19, những người xuất sắc nhất trong số này lại được thi thố trong một giải đấu danh giá có tên là Major Junior A, chính là đỉnh của kim tự tháp. Và nếu đội bóng Major Junior A của bạn được chơi ở Memorial Cup, điều đó đồng nghĩa với việc bạn đang ở đỉnh chóp của kim tự tháp.

Đây chính là con đường chọn lựa những ngôi sao tương lai ở hầu hết các môn thể thao. Đây là cách thức chọn lựa của môn bóng đá ở châu Âu và Nam Mỹ, cũng là cách các vận động viên Olympic được tuyển lựa. Cách thức này, cũng không nhiều khác biệt lắm so với cách mà nghệ thuật âm nhạc cổ điển lựa chọn những nghệ sĩ bậc thầy trong tương lai, nghệ thuật vũ ba lê tuyển chọn những nghệ sĩ múa tương lai, hay các hệ thống giáo dục tinh hoa lựa chọn ra các nhà khoa học và trí thức kế tiếp của mình.

Bạn không thể nào mua tấm vé tham dự giải khúc côn cầu Major Junior A. Bất kể cha mẹ bạn là ai, ông bạn ghê gớm ra sao, hay gia đình bạn làm ngành nghề gì. Cũng chẳng hề hấn gì nếu như bạn sống ở tận ngõ ngách hẻo lánh nào đó của một tỉnh cực nam Canada. Nếu bạn có tài năng, mạng lưới rộng lớn những người chiêu mộ và phát hiện tài năng khúc côn cầu cũng sẽ tìm đến bạn, và nếu bạn tự nguyện chấp nhận phát triển năng lực ấy, hệ thống sẽ tưởng thưởng cho bạn. Thành công trong môn khúc côn cầu được dựa trên công trạng cá nhân – và cả hai từ đó đều quan trọng như nhau. Các tuyển thủ được đánh giá thông qua những màn trình diễn của riêng họ, không phải của ai khác, và dựa vào nền tảng tài năng của họ, chứ không phải căn cứ vào những lập luận cứng nhắc nào đó.

Liệu có phải như vậy?

2.

Đây là một cuốn sách nói về những kẻ xuất chúng, về những con người làm được những việc vượt ra khỏi chuẩn mực thông thường. Theo diễn tiến của những chương tiếp sau, tôi sẽ lần lượt giới thiệu đến các bạn các dạng "ngoại hạng": thiên tài khoa học, tài phiệt kinh doanh, ngôi sao ca nhạc, các lập trình viên phần mềm. Chúng ta sẽ hé lộ bí mật của những luật sư danh tiếng, tìm hiểu xem điều gì khác biệt giữa những phi công cừ nhất với những người làm nổ máy bay, và thử phát hiện xem tại sao người châu Á lại giỏi Toán đến vậy. Trong khi khảo sát cuộc sống của những người nổi bật ngay giữa chúng ta – những người

tài khéo, giỏi giang, tiên phong – tôi sẽ khẳng định rằng có những sai lầm sâu sắc trong cách chúng ta nhìn nhận về thành công.

Câu hỏi chúng ta vẫn thường đặt ra khi nói về những người thành công là gì? Chúng ta muốn xem họ ra sao – họ sở hữu tính cách như thế nào, họ thông minh đến cỡ nào, phong cách của họ có gì đặc biệt, hay họ vốn sinh ra với thứ tài năng thiên bẩm nào. Và chúng ta một mực cho rằng chính những phẩm chất cá nhân đó đủ để giải thích cách một người đạt tới đỉnh cao.

Trong những cuốn tự truyện được các tỉ phú, doanh nhân, ngôi sao ca nhạc hay những người nổi tiếng xuất bản nhan nhản hàng năm, câu chuyện lúc nào cũng y nguyên một kiểu: người hùng của chúng ta được sinh ra trong những hoàn cảnh gieo neo, nhờ những nỗ lực bền bỉ và tài năng mà đã tìm được con đường đi đến sự vĩ đại. Trong Kinh thánh, Joseph vốn bị những người anh em đuổi đi và bán làm nô lệ, sau đó vươn lên để trở thành cánh tay phải của pharaoh là nhờ vào trí thông minh và tư duy xuất sắc của mình. Trong những cuốn tiểu thuyết nổi tiếng hồi thế kỉ XIX của Horatio Alger , những chàng trai trẻ sinh ra trong cảnh bần hàn vươn lên trở thành giàu có nhờ vào sự kết hợp giữa lòng gan dạ quả cảm cộng với óc sáng tạo. "Tôi nghĩ xét cho cùng đó là điều bất lợi," Jeb Bush có lần đã bày tỏ về việc là con trai của một Tổng thống Mỹ, em trai của một đời Tổng thống Mỹ khác đồng thời là cháu của một thương gia ngân hàng Phố Wall kiêm nghị sĩ Hoa Kỳ có ảnh hưởng ra sao tới sự nghiệp của riêng ông. Khi ông tranh cử chức thống đốc bang Florida, ông nhấn đi nhấn lại về bản thân mình như một "người tự lập," và đó cũng là một thước đo thể hiện rằng chúng ta gắn chặt thành công với những nỗ lực của cá nhân sâu sắc tới mức chẳng mấy người còn để mắt tới lối diễn đạt đó nữa.

Nhiều năm về trước, trong buổi ra mắt tượng đài người anh hùng vĩ đại của nền độc lập Hoa Kỳ – Benjamin Franklin , Robert Winthrop nói với đám đông công chúng: "Hãy ngẩng đầu, hướng mắt vào hình ảnh của một người vươn lên từ tay trắng, không được thừa hưởng chút nào từ dòng dõi gia đình hay các mối bảo trợ, người không được hưởng thụ những lợi ích từ giáo dục ban đầu vốn chẳng rộng mở – lại hàng trăm lần rộng mở – với tất cả các bạn, người đã đảm nhận những công việc con đòi người ở bậc nhất tại những nơi ông làm, nhưng đã sống một cuộc đời vinh quang và chết đi nhưng danh tiếng của ông cả thế giới sẽ chẳng bao giờ quên lãng."

Trong cuốn *Những kẻ xuất chúng*, tôi muốn thuyết phục các bạn rằng những kiểu giải thích mang tính cá nhân về thành công như thế không có tác dụng gì. Con người ta không vươn lên từ chỗ hoàn toàn trắng trơn. Chúng ta vẫn thừa hưởng ít nhiều gì đó từ dòng dõi gia đình hoặc sự bảo trợ. Những người thành công trông có vẻ tự thân làm lụng mọi điều. Nhưng trên thực tế, họ vẫn luôn là kẻ thụ hưởng những lợi thế ẩn giấu và những cơ may phi thường cũng như những di sản văn hóa cho phép họ học hành, làm việc chăm chỉ và nhìn nhận về thế giới bằng những cách thức mà kẻ khác không thể. Việc chúng ta sinh trưởng ở đâu và vào thời gian nào rõ ràng làm nên những điều khác biệt. Nền văn hóa mà chúng ta thuộc về và những di sản do ông bà tổ tiên để lại đã định hình những khuôn mẫu thành công bằng những cách thức mà chúng ta không tài nào tưởng tượng nổi. Nói cách khác, sẽ không đầy đủ nếu chúng ta chỉ biết hỏi xem những người thành công có đặc điểm như thế

nào. Chỉ thông qua việc hỏi xem họ xuất thân từ đâu chúng ta mới có thể làm sáng tỏ những lôgic đằng sau việc một số người thành công còn người khác thì không.

Các nhà sinh vật học thường vẫn nói về "sinh thái học" của một sinh thể: cây sồi cao lớn nhất trong rừng sở dĩ cao lớn nhất không phải chỉ bởi nó nảy ra từ quả sồi cứng cáp nhất; nó là cây cao lớn nhất bởi không có cây cối nào chặn mất ánh sáng mặt trời của nó, đất đai xung quanh nó vừa sâu vừa màu mỡ, không có con thỏ nào gặm mất vỏ cây khi nó còn non tơ, và cũng không có tay thợ rừng nào đốn hạ khi nó chưa đủ cứng cáp. Chúng ta đều biết những cây sồi cao lớn vươn lên từ những hạt mầm cứng cỏi. Nhưng liệu chúng ta có hiểu biết đủ nhiều về thứ ánh sáng mặt trời đã sưởi ấm cho những hạt mầm đó, về thứ thổ nhưỡng mà trong đó chúng cắm sâu bộ rễ, và cả những con thỏ hay tay thợ rừng mà chúng đủ may mắn tránh thoát không? Nhưng đây không phải cuốn sách nói về những cây đại thụ. Đây là cuốn sách nói về những khu rừng – và môn khúc côn cầu đúng là một xuất phát điểm hợp lý bởi cách giải thích xem ai chiếm lĩnh đỉnh cao trong môn khúc côn cầu thực sự thú vị và phức tạp hơn rất nhiều so với vẻ bên ngoài. Trên thực tế, đúng là khác biệt rõ ràng.

3.

Dưới đây là danh sách tuyển thủ của đội Medicine Hat Tigers năm 2007. Hãy đọc thật kỹ và thử xem liệu bạn có phát hiện ra điều gì lạ lùng trong đó hay không.

TT	Tên	Vị trí	T/P	Chiều cao (feet)	Cân nặng (pound)	Ngày sinh	Nguyên quán
9	Brennan Bosch	Trung tâm	P	5'8"	173	14/02/1988	Martensville, SK
11	Scott Wasden	Trung tâm	P	6'1"	188	04/01/1988	Westbank, BC
12	Colton Grant	Cánh trái	T	5'9"	177	20/03/1989	Standard, AB
14	Darren Helm	Cánh trái	T	6'	182	21/01/1987	St. Andrews, MB
15	Derek Dorsett	Cánh phải	T	5'11"	178	20/12/1986	Kindersley, SK
16	Daine Todd	Trung tâm	P	5'10"	173	10/01/1987	Red Deer, AB
17	Tyler Swystun	Cánh phải	P	5'11"	185	15/01/1988	Corchrane, AB
19	Matt Lowry	Cánh phải	P	6'	186	02/03/1988	Neepawa, MB

TT	Tên	Vị trí	T/P	Chiều cao (feet)	Cân nặng (pound)	Ngày sinh	Nguyên quán
20	Kevin Undershute	Cánh trái	T	6’	178	12/04/1987	Medicine Hat, AB
21	Jerrid Sauer	Cánh phải	P	5’10”	196	12/09/1987	Medicine Hat, AB
22	Tyler Ennis	Trung tâm	T	5’9”	160	06/10/1989	Edmonton, AB
23	Jordan Hickmott	Trung tâm	P	6’	183	11/04/1990	Mission, BC
25	Jakub Rumpel	Cánh phải	P	5’8”	166	27/01/1987	Hrnciarovce, SLO
28	Bretton Cameron	Trung tâm	P	5’11”	168	26/01/1989	Didsbury, AB
36	Chris Stevens	Cánh trái	T	5’10”	197	20/08/1986	Dawson Creek, BC
3	Gord Baldwin	Phòng thủ	T	6’5”	205	01/03/1987	Winnipeg, MB
4	David Schlemko	Phòng thủ	T	6’1”	195	07/05/1987	Edmonton, AB
5	Trever Glass	Phòng thủ	T	6’	190	22/01/1988	Cochrane, AB
10	Kris Russell	Phòng thủ	T	5’10”	177	02/05/1987	Caroline, AB
18	Michael Sauer	Phòng thủ	P	6’3”	205	07/08/1987	Sartell, MN
24	Mark Isherwood	Phòng thủ	P	6’	183	31/01/1989	Abbotsford, BC
27	Shayne Brown	Phòng thủ	T	6’1”	198	20/02/1989	Stony Pain, AB
29	Jordan Bendfeld	Phòng thủ	P	6’3”	230	09/02/1988	Leduc, AB
31	Ryan Holfeld	Thủ gôn	T	5’11”	166	29/06/1989	LeRoy, SK
33	Matt Keetley	Thủ gôn	P	6’2”	189	24/04/1986	Medicine Hat, AB

Bạn có nhìn ra không? Đừng vội chán nản nếu bạn không thấy gì, bởi biết bao nhiêu năm trong giới khúc côn cầu chẳng ai phát hiện ra được điều gì đặc biệt cả. Tình trạng đó cứ duy trì cho tới tận giữa thập niên 1980, khi một nhà tâm lý học người Canada tên là Roger Barnsley lần đầu tiên khiến người ta chú ý đến những hiện tượng tương ứng với lứa tuổi.

Barnsley đến xem một trận đấu khúc côn cầu của đội Lethbridge Broncos ở nam Alberta – một đội bóng cũng chơi ở giải Major Junior A, hệt như Vancouver Giants hay Medicine Hats Tigers. Ông đến đó cùng vợ là Paula và hai cậu con trai. Người vợ đọc kỹ danh sách khi đi ngang qua bảng niêm yết tuyển thủ hệt như bảng tên bạn nhìn thấy ở trên.

“Roger,” cô gọi, “anh có biết những cậu trai này sinh vào khi nào không?”

Barnsley nói có. "Chúng đều trong lứa từ mười sáu đến hai mươi, thế nên phải sinh vào khoảng cuối những năm 1960."

"Không, không phải thế," Paula tiếp tục. "Tháng nào cơ?"

"Tôi nghĩ là cô ấy rỗi việc quá," Barnsley nhớ lại. "Nhưng tôi ngó qua đó, và tôi chợt hiểu điều mà cô ấy thắc mắc. Bởi một nguyên cớ nào đó, xuất hiện một số lượng đáng kinh ngạc ngày sinh ở tháng Một, Hai và Ba."

Barnsley trở về nhà đêm ấy và kiểm tra ngày sinh tháng đẻ của tất cả những vận động viên khúc côn cầu chuyên nghiệp mà ông có thể tìm ra. Ông nhận ra mẫu hình tương tự. Sau đó Barnsley, vợ ông và một đồng sự – A. H. Thompson đã cùng nhau thu thập số liệu của mọi tuyển thủ trong giải vô địch khúc côn cầu Ontario Junior. Câu chuyện vẫn như vậy. Có nhiều cầu thủ sinh vào tháng Giêng hơn bất cứ tháng nào khác, và với mức chênh lệch áp đảo. Thế còn tháng sinh phổ biến thứ hai thì sao? Chính là tháng Hai. Đứng thứ ba? Là tháng Ba. Barnsley phát hiện ra rằng số tuyển thủ chơi ở giải vô địch Ontario Junior sinh vào tháng Giêng gấp gần năm lần rưỡi so với số người sinh vào tháng Mười Một. Ông xem xét các đội hình ngôi sao ở lứa tuổi mười một và mười ba – gồm các tuyển thủ trẻ được lựa chọn vào những đội du đấu ưu tú. Câu chuyện tương tự. Ông lại xem tiếp đến thành phần cấu thành của Giải vô địch khúc côn cầu quốc gia. Vẫn là như vậy. Càng xem xét, Barnsley càng tin chắc rằng những gì ông thấy không phải là thứ trùng hợp ngẫu nhiên, mà là một quy luật bất biến của môn khúc côn cầu Canada: trong bất cứ nhóm cầu thủ khúc côn cầu ưu tú nào – xuất sắc nhất trong những người xuất sắc – có đến 40% tuyển thủ ra đời trong khoảng từ tháng Giêng đến tháng Ba, 30% trong khoảng tháng Tư đến tháng Sáu, và 10% trong khoảng tháng Mười đến tháng Mười Hai.

"Biết bao năm tháng trong nghề tâm lý học, tôi chưa bao giờ gặp phải một hiệu ứng rộng lớn đến thế này," Barnsley nói. "Bạn thậm chí không cần phải thực hiện bất cứ phân tích số liệu nào. Chỉ cần nhìn vào nó."

Hãy quay trở lại danh sách của đội Medicine Hat. Giờ bạn đã thấy chưa? Mười bảy trong tổng số hai mươi lăm cầu thủ của đội sinh vào tháng Một, Hai, Ba hoặc Bốn.

Còn đây là đoạn tường thuật tại chỗ hai bàn thắng trong trận chung kết Memorial Cup, bây giờ tôi thử thay thế ngày sinh tháng đẻ vào tên của họ. Nó không còn vẻ gì giống với giải vô địch khúc côn cầu trẻ Canada nữa. Giờ đây nó mang hơi hướng một thứ lễ nghi thể thao lạ đời dành cho những cậu bé tuổi teen sinh dưới các cung hoàng đạo Ma Kết, Bảo Bình và Song Ngư.

11 tháng 11 bắt đầu quanh quẩn một bên lưới của Tiger, chuyền bóng cho đồng đội là mùng 4 tháng 1, cậu này đẩy sang cho 22 tháng 1, anh chàng vụt lại cho 12 tháng 3, cầu thủ này vụt thẳng vào khung thành của Tiger, 27 tháng 4. 27 tháng 4 chặn được cú đánh, nhưng quả bóng bị bật lại bởi mùng 6 tháng 3 của Vancouver. Cậu ta vụt bóng! Các hậu vệ mùng 9 tháng 2 và 14 tháng 2 của Medicine Hat nhoài người chặn bóng trong khi mùng 10 tháng Giêng đứng nhìn bất lực. Mùng 6 tháng 3 ghi bàn!

Giờ hãy chuyển sang hiệp hai.

Đến lượt Medicine Hat. Tay ghi bàn hàng đầu của Tigers – 21 tháng Giêng quán xuyến phía cánh phải sân đấu. Cậu ta dừng lại và xoay người, lách qua hậu vệ 15 tháng 2 của Vancouver. 21 tháng Giêng sau đó khéo léo chuyền bóng cho đồng đội 20 tháng 12 – Ô! cậu ta làm gì vậy?! Anh chàng đó thoát được sự truy cản của hậu vệ 17 tháng 5 đang lao tới và chuyền một cú tạt ngang cấm địa trở lại cho 21 tháng Giêng. Cậu ta vụt bóng! Hậu vệ 12 tháng 3 của Vancouver nhoài ra, cố gắng chặn cú đánh. Thủ thành Vancouver, 19 tháng 3 lao lên vô vọng. 21 tháng Giêng đã ghi bàn! Cậu giơ cao tay mừng chiến thắng. Đồng đội mùng 2 tháng 5 nhảy lên lưng cậu vui sướng.

4.

Cắt nghĩa cho việc này cực đơn giản. Chẳng có gì phải bàn đến chiêm tinh học, và ba tháng đầu năm cũng không có gì đáng gọi là thần diệu cả. Chỉ đơn giản là ở Canada, việc ngắt đoạn tuyển lựa cho khúc côn cầu theo lứa tuổi là ngày mùng 1 tháng Giêng. Một cậu bé lên 10 vào ngày 2 tháng Giêng, theo đó, sẽ chơi cùng chiếu với những bạn kịp bước vào tuổi lên 10 cho đến tận cuối năm – và vào lứa tuổi ấy, giai đoạn vị thành niên, khoảng cách mười hai tháng tuổi biểu hiện sự khác biệt to lớn về mức độ trưởng thành thể chất.

Ở Canada, đất nước cuồng mộ môn khúc côn cầu bậc nhất hành tinh, các huấn luyện viên bắt đầu lựa chọn tuyển thủ cho các đội hình "tiêu biểu" du đấu – những đội toàn ngôi sao – vào lứa tuổi chín hoặc mười, và có nhiều khả năng họ sẽ coi những cầu thủ lớn hơn, biết cách phối hợp hơn, vốn được thừa hưởng những ích lợi từ vài tháng dôi dư then chốt già dặn về thể chất – là những tay chơi tài năng.

Và điều gì xảy ra khi một tuyển thủ được lựa chọn vào đội hình tiêu biểu? Cậu ta sẽ được huấn luyện tốt hơn, có những đồng đội tốt hơn, và cậu chơi năm mươi đến bảy mươi lăm trận đấu trong một mùa bóng thay vì hai mươi trận một mùa như những bạn đồng lứa bị rớt lại trong những giải đấu "cây nhà lá vườn", và cậu được luyện tập gấp hai lần, thậm chí là ba lần so với việc nếu không bước chân được vào đây. Lúc khởi đầu, ưu thế của cậu không phải ở chỗ cậu vốn đã giỏi giang hơn mà chỉ là ở chỗ cậu lớn hơn chút đỉnh. Nhưng bước vào tuổi mười ba hay mười bốn, với lợi ích có được từ quá trình huấn luyện tốt hơn và tất cả những tập luyện phụ trợ không mấy chính đáng khác, cậu thực sự đã xuất sắc hơn, vậy nên cậu chính là người có nhiều khả năng sẽ thẳng tiến tới giải vô địch Major Junior A, và từ đó tìm đường đến những giải đấu lớn.

Barnsley lập luận rằng những kiểu phân bố lứa tuổi lệch lạc như thế này sẽ tồn tại khi có ba điều xảy ra: lựa chọn, xếp đặt các nhóm theo năng lực và kinh nghiệm khác biệt. Nếu bạn phải đưa ra một quyết định xem ai giỏi và ai không mấy giỏi ở lứa tuổi nhỏ; bạn tách riêng "kẻ tài năng" ra khỏi những kẻ "kém tài"; nếu bạn mang tới cho những kẻ "tài năng" những trải nghiệm tốt, kết quả là bạn sẽ đem lại lợi thế to lớn đến cho một nhóm nhỏ những người có ngày sinh sát nhất với ngày "ngắt ngọn".

Ở Mỹ, cách lựa chọn, phân nhóm bóng đá và bóng rổ không theo năng lực và khu biệt hóa khắc nghiệt quá mức như ở Canada. Kết quả là, một đứa trẻ có thể đuối hơn một chút về mặt thể chất trong những môn thể thao ấy vẫn được tham gia chơi nhiều tương đương với những bạn đồng trang lứa già dặn hơn. Nhưng trong môn bóng chày thì người ta lại làm như thế. Ngày ngắt ngọn đối với hầu hết các giải vô địch bóng chày phi học đường ở Hoa Kỳ là ngày 31 tháng Bảy, kết quả là số lượng tuyển thủ chơi trong những giải chủ chốt sinh vào tháng 8 nhiều hơn hẳn các tháng khác. (Những con số này rõ như ban ngày: năm 2005, trong số các tuyển thủ Mỹ chơi ở giải vô địch bóng chày thì có tới 505 người sinh vào tháng 8 so với 313 người sinh vào tháng 7).

Môn bóng đá ở châu Âu, tương tự như thế, lại được tổ chức giống như môn khúc côn cầu và bóng chày – và phân bố ngày sinh trong môn thể thao đó cũng lệch nghiêm trọng. Ở Anh, mốc ngày lựa chọn là mùng 1 tháng Chín, và ở giải ngoại hạng của Liên đoàn bóng đá Anh tính trong thời điểm những năm 1990, có tới 288 cầu thủ sinh trong khoảng giữa tháng Chín và tháng Mười Một và chỉ có 136 cầu thủ sinh giữa tháng Sáu và Tám. Tìm hiểu trong môn bóng đá quốc tế, ngày "ngắt ngọn" thường rơi vào mùng 1 tháng Tám, và trong một giải vô địch trẻ toàn thế giới diễn ra gần đây, tới 135 cầu thủ có ngày sinh rơi vào ba tháng ngay sau ngày 1 tháng Tám, chỉ có 22 người sinh ra vào tháng Năm, Sáu và Bảy. Đến nay, ngày "ngắt ngọn" của bóng đá trẻ quốc tế là ngày mùng 1 tháng Giêng. Hãy thử nhìn vào danh sách của Đội trẻ quốc gia Czech tham dự vòng chung kết Cúp bóng đá trẻ thế giới.

Chúng ta lại tiếp tục:

STT	Cầu thủ	Ngày sinh	Vị trí
1	Marcel Gecov	01/01/1988	Trung vệ
2	Ludek Frydrych	03/01/1987	Thủ môn
3	Petr Janda	05/01/1987	Trung vệ
4	Jakub Dohnalek	12/01/1988	Hậu vệ
5	Jakub Mares	26/01/1987	Trung vệ
6	Michal Held	27/01/1987	Hậu vệ
7	Marek Strestik	01/02/1987	Tiền đạo
8	Jiri Valenta	14/02/1988	Trung vệ
9	Jan Simunek	20/02/1987	Hậu vệ
10	Tomas Oklestek	21/02/1987	Trung vệ
11	Lubos Kalouda	21/02/1987	Trung vệ
12	Rades Petr	24/02/1987	Thủ môn
13	Ondrej Mazuch	15/03/1989	Hậu vệ
14	Ondrej Kudela	26/03/1987	Trung vệ
15	Marek Suchy	29/03/1988	Hậu vệ
16	Martin Fenin	16/04/1987	Tiền đạo
17	Tomas Pekhart	26/05/1989	Tiền đạo
18	Lukas Kuban	22/06/1987	Hậu vệ
19	Tomas Cihlar	24/06/1987	Hậu vệ
20	Tomas Frystak	18/08/1987	Thủ môn
21	Tomas Micola	26/09/1988	Trung vệ

Trong những đợt kiểm tra thành tích trong đội tuyển quốc gia, các huấn luyện viên bóng đá của Czech rất có thể sẽ bảo tất cả những ai sinh sau thời điểm giữa hè rằng họ nên gói ghém đồ đạc rồi về nhà.

Khúc côn cầu và bóng đá chỉ là những trò chơi, nên tất nhiên, chỉ liên quan đến một số ít người được lựa chọn. Nhưng những thiên lệch hoàn toàn tương tự cũng thể hiện trong các lĩnh vực dẫn đến nhiều hệ quả hơn thế, như giáo dục chẳng hạn. Các bậc phụ huynh có con cái sinh vào cuối năm dương lịch thường tìm cách cho con mình đi học sớm ở nhà trẻ: và sẽ thật khó khăn cho một đứa trẻ năm tuổi phải bắt kịp với một đứa trẻ sinh trước nó nhiều tháng. Hầu hết các bậc cha mẹ, dĩ nhiên cũng có những người nghi ngại, lại nghĩ rằng bất lợi mà một đứa trẻ non tuổi hơn phải đối mặt ở nhà trẻ rồi cũng sẽ qua. Tuy nhiên, hoàn toàn không phải vậy. Cũng giống như môn khúc côn cầu, lợi thế ban đầu nhỏ bé của một đứa trẻ sinh ra trong khoảng thời gian đầu năm vượt trội so với đứa trẻ sinh vào cuối năm cứ thế

tiếp diễn. Nó khóa chặt trẻ em vào những khuôn mẫu thành công và không thành công, khuyến khích và ngăn trở cứ kéo triền miên từ năm này sang năm khác.

Gần đây, hai nhà kinh tế học – Kelly Bedard và Elizabeth Dhuey – đã xem xét mối quan hệ giữa tháng sinh và điểm số trong chương trình *Nghiên cứu xu hướng trong môn Toán và Khoa học Quốc tế* – viết tắt là TIMSS (các bài kiểm tra toán và khoa học được tổ chức bốn năm một lần đối với trẻ em ở nhiều quốc gia trên khắp thế giới). Họ phát hiện ra rằng giữa các học sinh lớp Bốn, những em tháng tuổi lớn hơn có điểm số cao hơn khoảng 4-12% so với những em nhỏ hơn. Điều này, như lời Dhuey giải thích, là một "tác động to lớn". Nó có nghĩa là nếu bạn nhặt ra hai em học sinh lớp bốn tương đương nhau về trí tuệ với ngày sinh ở hai đầu ngược nhau của ngày "ngắt ngọn", em lớn hơn có thể đạt được thành tích 8/10, trong khi em nhỏ hơn có thể chỉ đạt được 6,8/10. Đó chính là sự khác biệt giữa đáp ứng tiêu chuẩn của một chương trình tài năng và không.

"Giống hệt trong các môn thể thao," Dhuey nói. "Chúng ta thực hiện việc phân nhóm tài năng ngay trong thời thơ ấu. Chúng ta có những nhóm đọc nâng cao và các nhóm toán nâng cao. Vậy nên, ngay từ đầu, nếu chúng ta nhìn vào các em nhỏ, ở nhà trẻ và lớp một, các giáo viên thường lẫn lộn giữa sự trưởng thành với năng lực. Và họ đưa những đứa trẻ lớn hơn vào các nhóm năng lực nâng cao, nơi chúng được học những kỹ năng tốt hơn; và đến năm tiếp theo, bởi chúng ở trong những nhóm cao hơn, chúng còn làm mọi thứ tốt hơn; và năm tiếp nữa, những điều tương tự tiếp tục xảy ra, và chúng thậm chí còn làm tốt hơn nữa. Quốc gia duy nhất không thấy tình trạng này diễn ra là Đan Mạch. Họ xây dựng một chính sách quốc gia mà ở đó không hề có việc phân nhóm tài năng cho đến tuổi lên mười." Đan Mạch chờ đợi thời điểm đưa ra quyết định tuyển lựa cho đến khi những khác biệt về trưởng thành căn cứ theo lứa tuổi hầu như bị san phẳng.

Dhuey và Bedard sau đó tiến hành những phân tích tương tự, có điều lần này xem xét ở trường đại học. Họ tìm thấy được gì? Tại các trường đại học hệ bốn năm ở Mỹ – hệ cao nhất của giáo dục cao đẳng và đại học – các sinh viên thuộc nhóm có vẻ trẻ nhất trong lớp chiếm khoảng 11,6%. Khác biệt về lợi thế trưởng thành ban đầu không mất đi theo thời gian. Nó tiếp tục tồn tại. Và đối với hàng nghìn sinh viên, bất lợi ban đầu đó chính là sự khác biệt giữa việc vào đại học, – có học qua bậc trung cấp – và không .

"Ý tôi là, thật nực cười," Dhuey nói. "Thật kì quặc rằng lựa chọn tùy tiện các ngày "ngắt ngọn" của chúng ta lại gây ra những tác động lâu dài như thế này, mà dường như chẳng có ai để tâm về điều đó."

5.

Hãy thử nghĩ một chút xem câu chuyện về khúc côn cầu và ngày sinh sớm hơn nói gì về thành công.

Nó cho thấy cách chúng ta thường nghĩ rằng những người giỏi giang và nổi bật nhất đã vươn lên không ngừng nghỉ để đạt tới đỉnh cao thật quá ấu trĩ. Đúng, những cầu thủ khúc côn cầu chuyên nghiệp chắc chắn phải tài năng hơn bạn hay tôi. Nhưng bọn họ cũng có

được sự khởi đầu thuận lợi to lớn mà họ không xứng và cũng không phải giành lấy. Và chính cơ hội ấy lại đóng vai trò then chốt trong thành công của họ.

Nhà xã hội học Robert Merton đã từng gọi rất hay hiện tượng này là "Hiệu ứng Matthew" dựa theo bài Tân ước trong *Lời dạy* của Matthew: "Vì phàm ai đã có, thì được cho thêm và sẽ có dư thừa; còn ai không có, thì ngay cái đang có, cũng sẽ bị lấy đi". Chính những người vốn đã thành công, nói cách khác, những người có nhiều khả năng nhất sẽ nhận được những loại cơ may đặc biệt nhất để dẫn tới thành công hơn nữa. Chính những người giàu sẽ nhận được những khoản cắt giảm thuế kếch xù nhất. Chính những sinh viên giỏi giang nhất sẽ có được sự dạy dỗ tốt nhất và được chú ý nhiều nhất. Và chính những em nhỏ ở lứa tuổi chín hay mười cừ nhất sẽ có được sự huấn luyện, điều kiện luyện tập tốt nhất. Thành công chính là kết quả của cái mà các nhà xã hội học gọi tên là "ưu thế tích tụ". Một tuyển thủ khúc côn cầu chuyên nghiệp khởi đầu tốt hơn chút xíu so với những bạn bè đồng lứa. Và khác biệt nhỏ nhoi ấy dẫn tới một cơ hội làm cho khác biệt đó lớn hơn một chút, và mũi nhọn ấy quay trở lại dẫn tới cơ hội khác, thứ khiến cho khác biệt nhỏ bé ban đầu tiếp tục lớn hơn – và cứ thế cứ thế cho tới khi cầu thủ khúc côn cầu ấy trở thành một kẻ xuất chúng thực thụ. Nhưng anh ta không hề khởi đầu như một kẻ xuất chúng. Anh ta khởi đầu chỉ khá hơn một chút.

Ẩn dụ thứ hai của thí dụ về khúc côn cầu là các hệ thống mà chúng ta xác lập nên để xác định xem ai sẽ tiến tới đặc biệt không có hiệu quả. Chúng ta nghĩ rằng bắt đầu những giải đấu toàn sao và các chương trình tài năng càng sớm càng tốt là cách hay nhất để đảm bảo rằng không có một tài năng nào bị lọt lưới. Nhưng thử nhìn lại đội hình đội tuyển bóng đá Cộng hòa Czech. Không hề có cầu thủ nào sinh vào tháng Bảy, Mười, Mười Một hay Mười Hai, và chỉ có một sinh vào tháng Tám và một vào tháng Chín. Những người sinh vào nửa sau của năm đã bị tước mất cơ hội, bị bỏ qua hay bị đẩy ra khỏi môn thể thao. *Tài năng của khoảng một nửa số lượng vận động viên Czech đã bị lãng phí.*

Vậy thì bạn sẽ làm gì nếu bạn là vận động viên trẻ người Czech mà lại xui xẻo sinh vào nửa cuối của năm? Bạn khó lòng chơi bóng. Những dàn xếp định mệnh từ trước đã được sắp đặt chống lại bạn. Thế nên có lẽ bạn có thể chơi ở một môn thể thao khác mà người Czech cũng bị ám ảnh không kém – môn khúc côn cầu. Nhưng gượm hẵng. (Tôi nghĩ là bạn biết điều gì đang tới). Đây là đội hình của đội tuyển khúc côn cầu trẻ Czech đã giành được vị trí thứ năm ở giải vô địch thế giới.

STT	Cầu thủ	Ngày sinh	Vị trí
1	David Kveton	03/01/1988	Tiền đạo
2	Jiri Suchy	03/01/1988	Hậu vệ
3	Michael Kolarz	12/01/1987	Hậu vệ
4	Jakub Vojta	08/02/1987	Hậu vệ
5	Jakub Kindl	10/02/1987	Hậu vệ
6	Michael Frolik	17/02/1989	Tiền đạo
7	Martin Hanzal	20/02/1987	Tiền đạo
8	Tomas Svoboda	24/02/1987	Tiền đạo
9	Jakub Cerny	05/03/1987	Tiền đạo
10	Tomas Kudelka	10/03/1987	Hậu vệ
11	Jaroslav Barton	26/03/1987	Hậu vệ
12	H. O. Pozivil	22/04/1987	Hậu vệ
13	Daniel Rakos	25/05/1987	Tiền đạo
14	David Kuchejda	12/06/1987	Tiền đạo
15	Vladimir Sobotka	02/06/1987	Tiền đạo
16	Jakub Kovar	19/06/1988	Thủ gôn
17	Lukas Vantuch	20/06/1987	Tiền đạo
18	Jakub Voracek	15/08/1989	Tiền đạo
19	Tomas Pospisil	25/08/1987	Tiền đạo
20	Ondrej Pavelec	31/08/1987	Thủ gôn
21	Tomas Kana	29/11/1987	Tiền đạo
22	Michal Repik	31/12/1988	Tiền đạo

Những người sinh vào quý cuối cùng của năm có lẽ cũng nên từ bỏ môn khúc côn cầu đi thôi.

Bạn đã thấy những hậu quả của cách thức chúng ta lựa chọn để nghĩ về thành công chưa? Bởi chúng ta thường cá nhân hóa thành công, chúng ta đã bỏ lỡ các cơ hội để nâng đỡ những người khác lên đỉnh cao. Chúng ta định ra những luật lệ chống lại chính thành tựu. Chúng ta vội vã xóa sổ người ta như những thất bại. Chúng ta quá kính sợ người thành công và lại quá thô bạo với những ai sẩy bước. Và, trên hết, chúng ta trở nên quá thờ ơ. Chúng ta coi thường việc chính mình đóng vai trò lớn đến mức nào – qua từ "chúng ta" tôi có ý chỉ cả xã hội – trong việc xác định ai sẽ làm nên chuyện và ai không.

Nếu chúng ta chọn làm việc đó, chúng ta có thể nhận thức rằng những ngày "ngắt ngọn" có vai trò quan trọng. Chúng ta có thể xây dựng hai hay thậm chí là ba giải đấu khúc côn cầu, chia ra căn cứ vào tháng sinh. Để cho các tuyển thủ được phát triển trên những đường đua tách riêng nhau và rồi mới lựa ra các đội tuyển toàn-sao. Nếu tất cả các vận động viên người Czech và Canada sinh vào cuối năm có cơ hội công bằng, thì các đội tuyển quốc gia của Czech và Canada hẳn nhiên sẽ được tuyển lựa từ một số lượng đông đảo gấp đôi.

Các trường học cũng có thể làm việc tương tự. Trường tiểu học và trung học có thể xếp các học sinh sinh từ tháng Một đến tháng Tư vào một lớp, từ tháng Năm đến tháng Tám vào một lớp, và những em sinh vào tháng Chín cho đến tháng Mười Hai sẽ xếp vào lớp thứ ba. Cách làm đó sẽ cho phép các học sinh được học cùng và cạnh tranh với những em khác cùng mức độ trưởng thành. Nó sẽ có thêm đôi chút phức tạp về mặt quản lý. Nhưng không nhất thiết tiêu tốn thêm nhiều tiền bạc đến thế, và nó sẽ san phẳng sân chơi cho những người – vốn không phải do lỗi lầm của chính mình – phải đối phó với mối bất lợi to đùng đến từ phía hệ thống giáo dục. Chúng ta có thể dễ dàng điều khiển công cụ để đạt được thành tựu – không chỉ trong các môn thể thao, mà như chúng ta sẽ thấy, trong cả những lĩnh vực sản sinh nhiều hệ quả nữa. Nhưng chúng ta không làm vậy. Tại sao? Bởi chúng ta cứ bám chặt lấy ý tưởng rằng thành công chỉ đơn thuần là công trạng cá nhân, rằng thế giới trong đó tất thảy chúng ta lớn lên và những luật lệ chúng ta chọn viết ra với tư cách một xã hội đều chẳng có gì quan trọng.

6.

Trước trận chung kết Memorial Cup, Gord Wasden – cha của một cầu thủ đội Medicine Hat Tigers – đứng ở bên lề sân băng, nói về cậu con trai Scott của ông. Ông đội một chiếc mũ lưỡi trai bóng chày và mặc chiếc áo T-shirt màu đen đồng phục của đội Medicine Hat. "Khi Scott mới bốn hay năm tuổi," Wasden nhớ lại, "còn cậu em mới tập đi, nó luôn giúi vào tay cậu em chiếc gậy khúc côn cầu và chúng chơi khúc côn cầu trên sàn bếp, từ sáng bảnh tới tối khuya. Scott *luôn luôn* có sẵn đam mê dành cho khúc côn cầu. Nó đã chơi khúc côn cầu du đấu ở các giải trẻ. Nó luôn luôn được tham gia các đội bóng Triple A. Khi còn là một chú nhóc bé hạt tiêu năm thứ nhất, nó đã luôn luôn chơi trong đội hàng đầu". Nhìn Wasden bồn chồn thấy rõ: con trai ông sắp chơi trận bóng quan trọng nhất cuộc đời. "Nó đã luôn làm việc rất chăm chỉ vì bất cứ thứ gì nó đạt được. Tôi rất tự hào về nó."

Đó là những nguyên liệu của thành công ở cấp độ cao nhất: đam mê, tài năng và làm việc cần cù. Nhưng còn có cả yếu tố khác nữa. Wasden lần đầu tiên có được cảm giác rằng con trai ông rất đặc biệt là vào khi nào? "Bạn biết đấy, nó đã luôn là một đứa trẻ lớn hơn so với lứa tuổi của mình. Nó khỏe mạnh và có sở trường ghi bàn ngay từ khi còn rất bé. Ở Scott luôn có một cái gì đó xuất sắc hơn so với lứa tuổi, một đội trưởng thiên bẩm trong đội bóng của nó..."

Đứa trẻ lớn hơn so với lứa tuổi? Tất nhiên là thế. Scott Wasden sinh ra vào ngày 4 tháng Giêng, một trong ba ngày thuộc nhóm ngày sinh tuyệt đối hoàn hảo để tạo nên một cầu thủ khúc côn cầu ưu tú. Cậu là một trong những người may mắn. Nếu như ngày tuyển chọn môn

khúc côn cầu Canada vào thời điểm nào đó muộn hơn trong năm, cậu có lẽ đã theo dõi vòng chung kết Memorial Cup từ ngoài đường biên thay vì chơi trên mặt băng.

CHƯƠNG II. Quy tắc 10.000 giờ

“Ở HAMBURG, CHÚNG TÔI PHẢI CHƠI TÁM TIẾNG ĐỒNG HỒ.”

1.

Năm 1971, trường Đại học Michigan khai trương Trung tâm Máy tính mới trong một tòa nhà mới xây dựng tại Beal Avenue ở Ann Arbor, với các bức tường gạch bên ngoài màu be và mặt tiền ốp kính tối màu. Hệ thống máy chủ to lớn của trường tọa lạc giữa căn phòng màu trắng rộng rãi. Một thành viên trong khoa nhớ lại, “Nhìn vào đó hệt như một trong những cảnh cuối cùng của bộ phim *2001: A Space Odyssey* (Tạm dịch: *2001: Cuộc du hành vũ trụ*).” Ngay mé bên là hàng tá các cỗ máy đọc phiếu đục lỗ – thứ trong những tháng ngày ấy làm nhiệm vụ nhập dữ liệu cho những thiết bị đầu cuối máy tính. Vào năm 1971, đó là thành tựu tiên tiến hạng nhất của thời đại. Đại học Michigan nắm trong tay một trong những chương trình khoa học máy tính tiên tiến nhất trên thế giới và trong suốt thời gian tồn tại của Trung tâm Máy tính, hàng ngàn sinh viên đã bước qua căn phòng trắng ấy, và người nổi tiếng nhất trong số đó là một chàng trai trẻ nhút nhát mang tên Bill Joy.

Joy nhập học trường Michigan đúng vào năm Trung tâm Máy tính khai trương. Cậu mười sáu tuổi, cao và rất gầy, với kiểu đầu ngỗ ngược. Trường cấp trung học North Farmington, ngoại ô Detroit, nơi cậu học, đã bầu chọn cậu là “Học sinh siêng năng nhất”. Mà theo như cậu giải thích, có nghĩa cậu chính là một “kẻ nghiện máy tính vô thời hạn.” Cậu đã từng nghĩ mình sẽ trở thành một nhà sinh vật học hoặc nhà toán học. Nhưng cuối năm thứ nhất, tình cờ sa chân vào Trung tâm Máy tính – và cậu bị vướng ngay vào.

Kể từ thời điểm đó trở đi, Trung tâm Máy tính chính là cuộc sống của Joy. Cậu lập trình bất cứ khi nào có thể. Kiếm được việc làm với một giáo sư khoa học máy tính nên cậu có thể lập trình suốt mùa hè. Vào năm 1975, Joy theo học khoa sau đại học tại trường Đại học California ở Berkeley. Tại đó, cậu thậm chí còn dấn sâu hơn vào thế giới phần mềm máy tính. Trong bài kiểm tra vấn đáp cho kỳ thi Tiến sĩ của mình, cậu đã xây dựng một thuật toán đặc biệt phức tạp về chặng bay đến nỗi, như một trong những người ái mộ cậu đã từng viết, “làm kinh sợ các vị giám khảo đến mức một vị sau đó đã ví trải nghiệm đó như là 'Jesus làm bẽ mặt các bậc tiền bối.'”

Cộng tác với một nhóm nhỏ các lập trình viên, Joy đảm trách nhiệm vụ viết lại UNIX, một hệ thống phần mềm được phát triển bởi AT&T cho các máy trung tâm. Phiên bản của Joy rất tốt. Nó tốt đến mức, trên thực tế, nó đã trở thành – và hiện vẫn duy trì – vai trò hệ điều hành mà đúng theo nghĩa đen hàng triệu máy tính khắp thế giới vận hành nhờ vào đó. “Nếu mở chiếc máy Mac của bạn ở chế độ có thể nhìn thấy phần mã nguồn,” Joy nói, “Tôi sẽ

nhìn thấy những thứ mà tôi nhớ mình đã viết ra hai mươi lăm năm về trước." Và, bạn có biết ai đã viết ra hầu hết phần mềm cho phép bạn truy cập vào Internet không? Bill Joy.

Sau khi tốt nghiệp Berkeley, Joy là đồng sáng lập hãng Sun Microsystems ở Thung lũng Silicon, một trong những công ty dự phần then chốt nhất trong cuộc cách mạng máy tính. Tại đó anh đã viết lại một ngôn ngữ máy tính khác – Java – và huyền thoại về anh càng trở nên ghê gớm hơn. Giữa những người trong nghề ở Thung lũng Silicon, Joy được nhắc tới với nhiều nể trọng kiểu như Bill Gates của Microsoft vậy. Anh đôi khi còn được gọi là Edison của Internet. Như David Gelernter, nhà khoa học máy tính trường Yale, nói: "Bill Joy là một trong những người có ảnh hưởng nhất trong lịch sử hiện đại ngành máy tính."

Câu chuyện về tài năng thiên bẩm của Bill Joy đã được kể biết bao nhiêu lần, và bài học luôn là như thế. Lĩnh vực này là một thế giới thuần khiết nhất trong số các chế độ hiền tài. Lập trình máy tính không vận hành như một thứ hội vui tuổi già, nơi bạn thăng tiến nhờ vào tiền bạc hay các mối quan hệ. Nó là một sân chơi rộng mở trong đó tất cả những người tham dự được đánh giá chỉ dựa trên tài năng và thành tích của họ. Đó là một thế giới nơi những người xuất sắc nhất giành thắng lợi, và Joy rõ ràng là một trong những người như thế.

Mặc dù vậy, sẽ dễ dàng hơn nhiều để tiếp nhận phiên bản ấy của các sự kiện, nếu chúng ta không nhìn vào các cầu thủ khúc côn cầu và bóng đá. Lĩnh vực của họ cũng từng có nhiệm vụ phải là một chế độ nơi tài năng là điều tiên quyết. Có điều nó đã không phải hoàn toàn như vậy. Đó là câu chuyện về *Những kẻ xuất chúng* trong một lĩnh vực riêng biệt nào đó vươn tới vị thế cao ngất của họ thông qua sự kết hợp giữa năng lực, cơ hội và ưu thế không bị ràng buộc tối đa.

Liệu có khả năng mẫu hình tương tự của những cơ hội đặc biệt cũng khai triển trong một thế giới thực hay không? Hãy cùng quay trở lại với câu chuyện của Bill Joy và thử khám phá.

2.

Trong suốt gần một thế hệ, các nhà tâm lý học trên khắp thế giới đã tham gia vào cuộc tranh luận hăng say xung quanh câu hỏi: phải chăng hầu hết chúng ta có thể coi là đã được định hình từ xa xưa. Câu hỏi là thế này: có tồn tại thứ gì đó kiểu như là tài năng bẩm sinh không? Lời đáp hiển nhiên là có. Không phải tất cả mọi cầu thủ khúc côn cầu sinh vào tháng Giêng rút cục đều có thể chơi ở cấp độ chuyên nghiệp. Chỉ một vài người có tài năng thiên bẩm, làm được. Thành công chính là tài năng cộng với sự chuẩn bị. và các nhà tâm lý học càng xem xét kĩ lưỡng hơn sự nghiệp của các nhân tài thiên bẩm bao nhiêu, thì vai trò của tài năng bẩm sinh dường như càng nhỏ bé hơn và vai trò của sự chuẩn bị dường như to lớn hơn bấy nhiêu.

Đầu những năm 1990, trong cuộc tranh luận về tài năng, nhà tâm lý học K. Anders Ericsson và hai đồng sự tại Học viện Âm nhạc danh giá của Berlin, đã tiến hành một nghiên cứu mang tên Exhibit A. Với sự trợ giúp của hai giáo sư Học viện, họ phân những người chơi violin trong trường ra thành ba nhóm. Nhóm đầu tiên bao gồm các ngôi sao, những sinh

viên có tiềm năng trở thành những nghệ sĩ solo đẳng cấp thế giới. Nhóm thứ hai là các sinh viên được đánh giá thuần túy là "tốt." Nhóm thứ ba là các sinh viên có vẻ sẽ không bao giờ chơi nhạc chuyên nghiệp và những người có ý định trở thành giáo viên âm nhạc trong hệ thống trường công. Tất cả những người chơi violin sau đó đều được hỏi một câu hệt nhau: xuyên suốt quá trình rèn luyện trong toàn bộ sự nghiệp của mình, kể từ lần đầu tiên cầm cây vĩ cầm, bạn đã luyện tập bao nhiêu giờ đồng hồ?

Tất cả mọi người thuộc cả ba nhóm đó đều bắt đầu chơi vào độ tuổi như nhau, khoảng năm tuổi. Trong vài năm đầu tiên, mọi người luyện tập với khối lượng tương đương nhau, khoảng hai hoặc ba giờ một tuần. Nhưng khi các học sinh lên tám tuổi, những khác biệt thực sự bắt đầu xuất hiện. Những học sinh cuối cùng trở thành xuất sắc nhất trong lớp bắt đầu luyện tập nhiều hơn các bạn khác: sáu giờ một tuần vào chín tuổi, tám giờ một tuần lúc mười hai tuổi, mười sáu giờ một tuần lúc mười bốn tuổi, và cứ nâng cao nâng cao thêm. Đến khi bước vào tuổi hai mươi thì họ đã luyện tập – chơi thứ nhạc cụ họ yêu thích theo cách có chủ định và đầy chuyên tâm với mục đích trau dồi cho mình xuất sắc hơn – miệt mài hơn ba mươi giờ một tuần. Trên thực tế, bước vào lứa tuổi hai mươi, mỗi tài năng ưu tú đã có tổng cộng mười ngàn giờ luyện tập. Ngược lại, những học sinh chơi tốt thuần túy chỉ có tổng cộng tám ngàn giờ, còn các giáo viên âm nhạc tương lai thì chỉ có hơn bốn nghìn giờ.

Ericsson và các đồng sự của ông sau đó đã so sánh các tay chơi dương cầm nghiệp dư với các nghệ sĩ dương cầm chuyên nghiệp. Hình mẫu tương tự lại nổi lên. Những người chơi nghiệp dư không bao giờ luyện tập nhiều hơn ba giờ một tuần trong suốt thời thơ ấu, và cho đến khi hai mươi tuổi, họ đã có tổng cộng hai nghìn giờ luyện tập. Ở phía còn lại, thời gian luyện tập của những nghệ sĩ chuyên nghiệp đã tăng rất nhiều, cho đến tuổi hai mươi, họ, giống như các nghệ sĩ vĩ cầm, đã đạt tới mười nghìn giờ.

Điều nổi bật trong nghiên cứu của Ericsson là ông và các đồng sự không thể tìm ra bất cứ "người có khiếu tự nhiên" nào, tức không có nghệ sĩ nào dễ dàng vươn tới đỉnh cao mà lại luyện tập chỉ bằng một phần nhỏ so với thời gian các bạn đồng trang lứa bỏ ra. Hay họ cũng không thể tìm ra bất cứ "kẻ cần cù" nào – những người làm việc chăm chỉ hơn tất cả kẻ khác, mà lại không hội tụ đủ những gì cần thiết để lọt vào tốp xuất sắc nhất. Nghiên cứu đã kết luận rằng một nghệ sĩ âm nhạc nào đó có đủ năng lực để bước vào một trường âm nhạc đỉnh cao, thì thứ để phân biệt một nghệ sĩ trình diễn với những người khác chính là anh ta/cô ta làm việc chăm chỉ đến đâu. Là vậy đấy. Hơn thế, những người ngự trên đỉnh cao không chỉ làm việc chăm chỉ hơn hay chăm chỉ hơn nhiều so với những người khác – Họ làm việc chăm chỉ hơn rất, rất nhiều, rất nhiều.

Ý tưởng rằng: để thực hiện hoàn hảo một nhiệm vụ phức hợp đòi hỏi một mức độ luyện tập tối thiểu mang tính then chốt đã xuất hiện trở đi trở lại trong các nghiên cứu về những tài năng chuyên môn. Trên thực tế, các nhà nghiên cứu có một niềm tin tuyệt đối về mức thời gian cần thiết để đạt đến sự tinh thông thực sự, đó là con số kỳ diệu: mười nghìn giờ đồng hồ.

"Kết quả của những nghiên cứu đã chứng minh: mười nghìn giờ đồng hồ luyện tập là đòi hỏi bắt buộc để đạt được cấp độ tinh thông và khả năng trở thành một chuyên gia đẳng

cấp thế giới – trong bất cứ lĩnh vực nào," bác sĩ chuyên khoa thần kinh học Daniel Levitin viết. "Trong những nghiên cứu khác nhau về các nhà soạn nhạc, cầu thủ bóng rổ, các cây bút sáng tác tiểu thuyết, vận động viên trượt băng, nghệ sĩ dương cầm, tuyển thủ cờ vua, những tên tội phạm lão luyện… hằng số này luôn trở đi trở lại. Tất nhiên, điều này không lý giải tại sao một số người lại thu hoạch được nhiều từ những buổi luyện tập hơn người khác. Nhưng cho tới nay chưa ai tìm thấy một trường hợp nào trong đó một tay lão luyện tầm cỡ thế giới lại đạt được mức hoàn thiện trong khoảng thời gian ngắn hơn. Có vẻ như não bộ phải mất từng ấy thời gian hấp thu tất cả những gì nó cần để đạt tới sự tinh thông thực thụ."

Điều này là thật sự ngay cả với những người chúng ta thường nghĩ đến như những nhân vật phi thường. Thí dụ như Mozart, đã bắt đầu viết nhạc rất cừ từ hồi lên sáu. Nhưng, nhà tâm lý học Michael Howe viết trong cuốn sách *Genius Explained*, (Tạm dịch: *Lý giải thiên tài)*:

… So với các tiêu chuẩn dành cho những nhà soạn nhạc thuần thục, những tác phẩm ban đầu của Mozart không hề xuất sắc. Những tác phẩm sơ khởi nhất gần như chắc chắn đều do cha ông viết, và có lẽ được sửa đổi, nâng cấp... Rất nhiều trong số các tác phẩm thời thơ ấu của Wolfgang, như bảy bản đầu tiên trong số các concerto dành cho piano và dàn nhạc, phần lớn đều là soạn lại từ tác phẩm của những nhà soạn nhạc khác. Còn trong số những bản concerto chỉ bao gồm âm nhạc nguyên bản của Mozart, tác phẩm sớm nhất giờ đây được coi là một kiệt tác (No.9, K.271) được sáng tạo nên khi ông hai mốt tuổi: vào thời điểm đó Mozart đã sáng tác concerto được mười năm rồi.

Nhà phê bình âm nhạc Harold Schonberg còn đi xa hơn khi cho rằng: Mozart, thực ra là "phát triển muộn," vì phải sau hơn hai mươi năm sáng tác ông mới có được tác phẩm vĩ đại nhất của mình .

Để trở thành một kiện tướng cờ vua có vẻ cũng phải mất khoảng mười năm. (Chỉ có huyền thoại Bobby Fischer đạt tới đẳng cấp tinh hoa đó trong khoảng thời gian ngắn hơn một chút: ông mất chín năm). Còn mười năm là thứ gì vậy? À vâng, đó đại khái là chuyện mất bao nhiêu lâu để thực hiện được mười ngàn giờ luyện tập nghiêm chỉnh. Mười nghìn giờ là con số thần kỳ của sự vĩ đại.

Đây chính là lời giải thích cho tâm lý hoang mang mà danh sách đội hình của các đội tuyển thể dục thể thao quốc gia Czech hay Canada gây ra. Thực tế là không có ai trong những đội tuyển ấy sinh sau ngày 1 tháng Chín, thứ dường như chẳng có ý nghĩa gì. Bạn sẽ nghĩ rằng có lẽ tồn tại một con số đáng kể những tuyển thủ cừ khôi môn khúc côn cầu hay túc cầu ở Czech sinh vào khoảng cuối năm, những người quá tài năng đến nỗi họ cuối cùng cũng đến được đỉnh cao như những người trưởng thành trẻ tuổi, bất kể ngày sinh của họ.

Nhưng đối với Ericsson và những ai lập luận phản lại vai trò ưu việt của tài năng, điều đó chẳng đáng ngạc nhiên chút nào. Rằng tay cừ khôi sinh sau đẻ muộn không được lựa chọn vào đội toàn-sao như một đứa trẻ tám tuổi là bởi vì cậu ta còn quá bé. Vậy nên cậu không có được phần luyện tập phụ trội. Và thiếu mất phần luyện tập phụ trội ấy, cậu không có cơ hội nào đạt tới mức mười nghìn giờ vào thời điểm các đội khúc côn cầu chuyên

nghiệp bắt đầu tìm kiếm tuyển thủ. Và thiếu mất mười nghìn giờ kinh nghiệm, chẳng có cách nào để cậu ta có thể vận dụng thành thục những kỹ năng cần thiết chơi ở trình độ đỉnh cao. Thậm chí cả Mozart – thiên tài âm nhạc vĩ đại nhất mọi thời đại – cũng không thể nào đạt tới sự tiến bộ của mình cho tới khi ông nắm trong tay mười nghìn giờ đồng hồ rèn giũa. Luyện tập không phải thứ bạn làm khi bạn đã giỏi giang. Nó là thứ bạn làm để khiến mình giỏi giang.

Một điều thú vị khác về mười ngàn giờ đó. Đương nhiên mười nghìn giờ là một khối lượng thời gian to lớn. Nhưng lại bất khả thi để đạt tới con số đó một thân một mình cho tới tận khi bạn là một người trưởng thành trẻ tuổi. Bạn buộc phải được bố mẹ khuyến khích và hỗ trợ bạn. Bạn không thể nghèo túng, bởi nếu bạn phải giữ rịt lấy một công việc làm thêm để kiếm kế sinh nhai, sẽ không còn đủ thời gian trong ngày để luyện tập cho đầy đủ. Trên thực tế, hầu hết mọi người có thể đạt tới con số đó chỉ khi họ tham gia vào loại chương trình đặc biệt nào đó – như là một đội tuyển toàn-sao môn khúc côn cầu – hoặc giả nếu họ có được một vận may phi thường nào đó mang lại cho họ cơ hội đạt được từng nấy tiếng đồng hồ.

3.

Quay trở lại với Bill Joy. Đó là vào năm 1971. Anh cao nghều và ngượng nghịu và mười sáu tuổi. Anh là thần đồng toán học, nhưng loại sinh viên đó thì các trường kiểu như MIT, Caltech hay Đại học Waterloo tuyển vào mỗi năm có lẽ cả trăm. “Khi Bill còn là một đứa trẻ, nó đã muốn biết mọi điều về mọi thứ trước cả khi nó biết là nó muốn biết,” cha của anh, William nói. “Chúng tôi trả lời cho nó bất cứ khi nào có thể. Và khi không thể, chúng tôi sẽ đưa cho nó một cuốn sách.” Đến lúc tham dự tuyển sinh vào đại học, Joy đã đạt được điểm tối đa trong phần toán của bài Kiểm tra Năng khiếu của trường Trung học. “Cũng chẳng khó khăn ghê gớm gì lắm,” anh nói thành thực. “Còn cả đống thời gian để kiểm tra lại lần nữa.”

Anh có tài năng lớn. Nhưng đó không phải nguyên cớ duy nhất. Không bao giờ. Chìa khóa cho sự phát triển của anh chính là anh đã sa bước vào tòa nhà khó tả tọa lạc trên Đại lộ Beal đó.

Hồi đầu những năm 1970, khi Joy đang học về lập trình, kích cỡ các cỗ máy tính chiếm trọn những căn phòng. Một máy riêng lẻ (có lẽ công suất và bộ nhớ nhỏ hơn cả lò viba của bạn ngày nay) có thể trị giá trên một triệu đô-la – tính theo thời giá 1970. Máy tính rất hiếm hoi. Nếu bạn tìm ra một cái, rất khó để có thể tiếp cận được nó; nếu bạn cứ cố tiếp cận, thời gian và chi phí thuê mướn nó cũng tiêu tốn cả gia tài.

Hơn nữa, bản thân môn lập trình cũng tẻ nhạt vô cùng. Đây là thời đại khi các chương trình máy tính được sáng tạo sử dụng các thẻ dập lỗ bằng bìa cứng. Mỗi hàng code (mã) lại được đóng dấu lên chiếc thẻ bằng một máy đột lỗ. Một chương trình phức hợp có thể bao gồm hàng trăm, nếu không phải là hàng nghìn những chiếc thẻ xếp thành chồng cao. Khi một chương trình đã sẵn sàng, bạn bước tới bất cứ máy chủ nào bạn được tiếp cận và đưa cả chồng thẻ cho một người điều khiển máy. Bởi vì các máy tính chỉ có thể xử lý một nhiệm

vụ trong một thời điểm, người điều khiển máy phải có cuộc hẹn cho chương trình của bạn, và tùy thuộc vào việc có bao nhiêu người đang xếp hàng trước bạn, bạn có lẽ chưa thể lấy lại những chiếc thẻ của mình trong vòng vài giờ hoặc thậm chí là cả ngày. Và nếu bạn nhỡ mắc một lỗi nhỏ – thậm chí là lỗi in ấn – trong chương trình của mình, bạn sẽ phải lấy lại các tấm thẻ, truy dấu sai sót, và làm lại cả quy trình từ đầu.

Dưới những điều kiện như vậy, sẽ là cực kỳ khó khăn cho bất kỳ ai muốn trở thành một chuyên gia lập trình. Đương nhiên trở thành một chuyên gia vào lứa tuổi đôi mươi măng tơ càng bất khả thi. Khi bạn chỉ có thể "lập trình" vài phút ngắn ngủi trong mỗi giờ bạn bỏ ra ở phòng máy tính, làm cách nào bạn gom cho đủ mười nghìn giờ luyện tập? "Lập trình với các tấm thẻ dập lỗ," một nhà khoa học máy tính thời đó nhớ lại, "không dạy cho bạn cách lập trình. Nó dạy bạn sự kiên nhẫn cùng cách đọc và sửa bản in thử."

Tình hình kéo dài như thế tận đến giữa thập niên 1960, khi một giải pháp dành cho vấn đề lập trình mới nổi lên. Các máy tính cuối cùng đã đủ mạnh tới mức chúng có thể xử lý hơn một "cuộc hẹn" cùng lúc. Nếu hệ điều hành của máy tính được viết lại, các nhà khoa học máy tính nhận ra, thời gian của cỗ máy có thể được chia sẻ; máy tính có thể được huấn luyện để xử lý hàng trăm nhiệm vụ trong cùng một khoảng thời gian. Điều đó, ngược trở lại, nghĩa là các lập trình viên không cần phải thao tác tay chân để đưa hàng chồng thẻ máy tính dập lỗ của họ cho người điều khiển nữa. Hàng tá thiết bị đầu cuối có thể được xây dựng, tất cả kết nối với một máy chủ thông qua đường dây điện thoại, và mọi người có thể làm việc – trực tuyến – cùng một lúc.

Đây là một đoạn sử liệu đương thời miêu tả về sự xuất hiện của việc làm việc – trực tuyến – cùng một lúc:

Đây không chỉ là một cuộc cách mạng. Nó là một cuộc khai sáng. Hãy quên đi người điều khiển máy, những giá chứa thẻ, sự chờ đợi. Với việc sử dụng đồng thời, bạn có thể ngồi ngay ở máy điện báo đánh chữ của mình, nhập vào một vài lệnh, và nhận câu trả lời ngay sau đó và tại đó. Sử dụng đồng thời chính là tương tác: Một chương trình có thể đòi hỏi lời hồi đáp, chờ đợi bạn đánh câu đó vào, xử lý nó trong khi bạn chờ đợi, và rồi hiển thị cho bạn thấy kết quả, tất cả trong "thời gian thực."

Đây chính là nơi mà Michigan góp mặt, bởi Michigan chính là một trong những trường đại học đầu tiên trên thế giới chuyển sang hình thức sử dụng đồng thời. Vào năm 1967, nguyên mẫu đầu tiên của hệ thống đã được lắp đặt và vận hành. Đến khoảng đầu thập niên 1970, Michigan đã có trong tay máy tính công suất đủ cho một trăm người có thể lập trình đồng thời tại Trung tâm Máy tính. "Vào cuối những năm 1960, đầu những năm 1970, tôi không nghĩ rằng có nơi nào khác giống được như Michigan", Mike Alexander, một trong những nhân vật tiên phong của hệ thống máy tính trường Michigan đã nói. "Có thể là MIT. Có thể là Carnegie Mellon. Có thể là Darthmouth. Tôi không nghĩ có nhiều nơi như vậy".

Đây chính là cơ hội chào đón Bill Joy khi anh bước chân vào khuôn viên Ann Arbor vào mùa thu năm 1971. Anh không hề lựa chọn Michigan vì các cỗ máy tính ở đây. Anh chưa từng làm việc gì với máy tính ở trường cấp ba. Anh vốn chỉ hứng thú với toán học và cơ khí.

Nhưng con sâu lập trình va trúng anh vào năm đầu tiên, anh nhận thấy mình – bởi một tai nạn tốt lành nhất – đã ở ngay tại một chốn hiếm hoi trên thế giới, nơi một kẻ mới mười bảy tuổi có thể lập trình tất cả những gì anh ta muốn.

"Bạn có biết sự khác biệt giữa những chiếc thẻ máy tính và sử dụng đồng thời là gì không?" Joy nói. "Nó là sự khác biệt giữa chơi cờ qua mail và cờ siêu tốc." Lập trình không còn là một bài tập về thất vọng vỡ mộng nữa. Nó là trò vui.

"Tôi sống ở khu khuôn viên phía bắc, và Trung tâm Máy tính cũng tọa lạc chính tại khuôn viên phía bắc," Joy tiếp tục. "Tôi đã dành bao nhiêu thời gian ở đó? Ồ, nhiều lắm đấy. Nơi đó mở cửa 24/24. Tôi ở lì đó cả đêm và chỉ trở về nhà vào sáng sớm. Tính trung bình một tuần trong những năm tháng ấy, tôi dành nhiều thời giờ ở Trung tâm Máy tính hơn cả cho các buổi học. Tất cả chúng tôi ở đó đều thường xuyên gặp ác mộng về việc quên mất phải có mặt ở lớp học, thậm chí là không nhận ra rằng chúng tôi đã được tuyển vào trường."

"Thách thức chính là ở chỗ họ cung cấp cho tất cả sinh viên một tài khoản với số tiền cố định, vậy nên thời gian của bạn sẽ cạn sạch. Khi bạn đăng nhập, bạn sẽ dồn hết bao nhiêu thời gian bạn muốn vào chiếc máy tính. Họ dành cho bạn, tỉ dụ như, một giờ đồng hồ. Đó là tất cả những gì bạn có. Nhưng có ai đó đã phát hiện ra rằng nếu bạn nhập vào 'time=' và rồi đến một kí tự, ví như t=k, họ sẽ không tính tiền bạn," anh nói, bật cười vì kỉ niệm đó. "Có một lỗi kĩ thuật trong phần mềm. Bạn có thể nhập vào t=k và ngồi lì ở đó mãi luôn."

Hãy nhìn vào cả dòng chảy cơ hội cuốn đến với Bill Joy. Nhờ việc đến học ở một trường xa xôi hẻo lánh như Đại học Michigan, anh có thể luyện tập trên một hệ thống sử dụng đồng thời thay vì với những thẻ đột lỗ; lại nữa, hệ thống của Michigan bỗng nhiên tồn tại một lỗi kĩ thuật để anh có thể lập trình bất kỳ thứ gì anh muốn; vì trường này tự nguyện chi trả tiền bạc để Trung tâm Máy tính mở cửa 24/24, nên anh có thể thức trắng đêm ở đó; và vì anh có thể dốc vào đó rất nhiều thời giờ, nên đến thời điểm anh đột nhiên được mời viết lại UNIX, anh chắc chắn đã sẵn sàng đón nhận nhiệm vụ. Bill Joy thật thông minh. Anh muốn học. Nguyên cớ này đóng vai trò quan trọng. Nhưng trước khi Joy có thể trở thành một chuyên gia thực thụ, ai đó phải đem đến cho anh một cơ hội để học cách trở thành một chuyên gia.

"Tại Michigan, tôi lập trình tám hoặc mười giờ một ngày," anh nói tiếp. "Đến lúc ở Berkeley tôi làm việc đó cả ngày lẫn đêm. Tôi có một bộ thiết bị đầu cuối ở nhà. Tôi thức đến tận hai hay ba giờ sáng, xem những bộ phim cũ kỹ và lập trình. Đôi khi tôi ngủ gục ngay trên bàn phím" – anh diễn tả bằng điệu bộ đầu mình gục trên bàn phím – "và bạn có biết là một phím sẽ nhấn đi nhấn lại ra sao cho đến cuối cùng, rồi nó bắt đầu kêu beep, beep, beep? Sau khi chuyện đó xảy ra ba lần, đã đến lúc bạn phải đi ngủ rồi. Tôi vẫn tương đối kém ngay cả khi tôi đã đến Berkeley nhưng tôi bắt đầu thành thạo vào năm thứ hai. Đây chính là thời điểm tôi viết ra những chương trình vẫn được sử dụng đến tận ngày nay, ba mươi năm kể từ khi đó." Anh tạm dừng đôi chút để làm một phép tính trong đầu – thứ đối với một người như Bill Joy không mất mấy thì giờ. Michigan năm 1971. Lập trình hẳn hoi nghiêm chỉnh vào năm thứ hai. Thêm cả những dịp hè, và rồi những buổi ban ngày và ban đêm trong năm thứ nhất ở Berkeley. "Thế thì, thế thì có lẽ là... mười nghìn giờ?" anh nói, cuối cùng. "Khoảng chừng như vậy đấy."

4.

Quy tắc mười-nghìn-giờ chính là quy luật chung của thành công? Nếu chúng ta bới sâu xuống phía dưới bề ngoài của tất cả những người thành công vĩ đại, liệu chúng ta có luôn tìm thấy những thứ tương tự như Trung tâm Máy tính Michigan hay đội tuyển toàn-sao môn khúc côn cầu – tức một kiểu cơ hội luyện tập đặc biệt nào đó không?

Hãy kiểm nghiệm ý tưởng này với hai ví dụ, và để đơn giản dễ hiểu, ta sẽ lựa chọn ví dụ càng quen thuộc càng tốt: Beatles, một trong những ban nhạc rock nổi danh nhất từ trước tới nay; và Bill Gates, một trong những người giàu nhất thế giới.

Beatles – với bốn thành viên John Lennon, Paul McCartney, George Harrison, và Ringo Starr – đặt chân tới nước Mỹ vào tháng Hai năm 1964, bắt đầu cái gọi là *Cuộc xâm lăng Anh quốc vào sân khấu âm nhạc Hoa Kỳ* và cho ra đời một loạt những bản thu âm đỉnh cao đã biến đổi cả diện mạo của nền âm nhạc đại chúng.

Điều quan sát thú vị đầu tiên về Beatles để phục vụ cho những mục đích của chúng ta là họ đã sát cánh bên nhau được bao lâu tính đến thời điểm họ đặt chân đến Mỹ. Lennon và McCartney trước hết bắt đầu chơi nhạc với nhau vào năm 1957, bảy năm trước khi đổ bộ vào Mỹ. (Thật trùng hợp, khoảng thời gian giữa thời điểm thành lập ban nhạc của họ cho tới những thành tựu nghệ thuật có thể cho là vĩ đại nhất của họ – album *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band và The Beatles* (White Album) – là mười năm). Và nếu bạn quan sát kỹ hơn những năm tháng chuẩn bị dằng dặc ấy, bạn sẽ nhìn thấy một thứ kinh nghiệm là, so sánh trong bối cảnh những tuyển thủ khúc côn cầu và Bill Joy hay cả những nghệ sĩ vĩ cầm đẳng cấp thế giới, nó có vẻ gần gũi khủng khiếp. Vào năm 1960, trong khi họ mới là một ban nhạc rock của trường trung học dò dẫm tìm đường, họ đã được mời đến chơi nhạc ở Hamburg, Đức.

"Hamburg vào những tháng ngày ấy không hề có các câu lạc bộ rock-and-roll. Nó chỉ có các câu lạc bộ thoát y", Phillip Norman, người chấp bút cuốn tiểu sử về Beatles có tên *Shout!* cho biết. "Có một ông chủ câu lạc bộ khác người tên là Bruno, vốn xuất thân là ông bầu chợ phiên. Ông này có sáng kiến đưa các nhóm nhạc rock vào chơi ở các câu lạc bộ khác nhau. Các câu lạc bộ đồng ý làm theo cách này. Hãy thử hình dung, đó là một buổi biểu diễn liên miên không ngừng nghỉ, với rất nhiều người loạng choạng đi vào và những kẻ khác loạng choạng đi ra. Các ban nhạc sẽ chơi liên tục để lôi kéo sự chú ý của xe cộ ngang qua. Tại một quận đèn đỏ của nước Mỹ, họ gọi nó là *thoát y vũ liên tục (nonstop teaser)*."

"Rất nhiều ban nhạc chơi ở Hamburg đều đến từ Liverpool," Norman nói tiếp. "Đó là một sự trùng hợp ngẫu nhiên. Bruno tới London để tìm kiếm các ban nhạc. Ông ta tình cờ gặp ở Soho một thương gia từ Liverpool đang xuôi xuống London tìm kiếm cơ hội. Và ông đã dàn xếp để chọn đưa vài ban nhạc tới Hamburg. Đó là cách những mối liên kết được xác lập. Và cuối cùng, The Beatles đã tạo nên mối liên hệ không chỉ với riêng Bruno mà với cả những ông chủ câu lạc bộ khác nữa. Họ tiếp tục quay trở lại vì ở đó đầy rẫy đồ uống có cồn và sex".

Có điều gì đặc biệt ở Hamburg chứ? Đó có phải là nơi trả công hậu hĩ? Không hề. Hay âm thanh ở đó thật tuyệt? Cũng không. Hay là khán thính giả rất am hiểu và nể trọng ban nhạc? Chẳng một nguyên nhân nào trong số đó đúng cả. Chỉ là khối lượng thời gian tuyệt đối mà ban nhạc bị buộc phải chơi.

Trong một buổi phỏng vấn sau khi Beatles tan rã, kể về những buổi biểu diễn của ban nhạc tại một câu lạc bộ thoát y ở Hamburg mang tên Indra, John Lennon nói:

Chúng tôi chơi khá hơn và thêm tự tin. Điều đó là tất yếu sau những trải nghiệm do việc chơi nhạc suốt đêm dài mang lại. Thêm cái lợi nữa họ là người nước ngoài. Chúng tôi phải cố gắng thậm chí nhiều hơn nữa, trút tất cả trái tim và tâm hồn vào đó, để vượt qua chính mình.

Ở Liverpool, chúng tôi mới chỉ chơi trong những suất diễn dài một tiếng đồng hồ, và chúng tôi thường chơi đi chơi lại một số ca khúc tủ của mình trong mọi buổi biểu diễn. Ở Hamburg, chúng tôi phải chơi suốt tám tiếng đồng hồ, nên chúng tôi thực sự phải tìm kiếm một cách chơi mới.

Tám tiếng đồng hồ?

Còn đây là Pete Best, tay trống của Beatles lúc bấy giờ: "Mỗi khi có tin tức lan ra về việc chúng tôi đang thực hiện một sô diễn, câu lạc bộ bắt tay vào dập tắt nó ngay. Chúng tôi chơi suốt bảy tối một tuần. Mới đầu chúng tôi chơi gần như một mạch không nghỉ tới khi câu lạc bộ đóng cửa lúc hai mươi ba giờ. Nhưng khi chúng tôi đã chơi khá hơn, đám đông khán giả thường ở lại tới tận hai giờ sáng."

Bảy ngày một tuần?

Beatles rút cục đã tới Hamburg năm lần trong khoảng giữa năm 1960 tới cuối năm 1962. Trong chuyến đi đầu tiên, họ chơi 106 tối, năm hay sáu tiếng một tối. Trong chuyến thứ hai, họ chơi 92 suất. Tới chuyến đi thứ ba, họ chơi 48 lần, tổng cộng là 172 giờ trên sân khấu. Trong hai hợp đồng biểu diễn cuối cùng ở Hamburg, vào tháng 11 và 12 năm 1962, có thêm 90 giờ đồng hồ biểu diễn nữa. Tổng cộng, họ đã biểu diễn tận 270 đêm chỉ trong vỏn vẹn một năm rưỡi. Tính đến thời điểm họ có được đợt bùng nổ thành công đầu tiên vào năm 1964, thì trên thực tế, họ đã biểu diễn live ước chừng hàng trăm lượt. Bạn có biết điều đó phi thường tới cỡ nào không? Hầu hết các ban nhạc ngày nay không biểu diễn nhiều đến mức hàng trăm suất tính trong toàn bộ sự nghiệp. Thử thách gắt gao ở Hamburg là một trong những điều khiến Beatles khác biệt hoàn toàn.

"Họ chẳng có gì xuất sắc trên sân khấu vào thời điểm họ tới đó nhưng lúc quay trở về họ đã rất cừ", Norman tiếp tục. "Họ không chỉ học được khả năng chịu đựng. Họ còn phải học một khối lượng lớn các ca khúc – phiên bản bằng âm nhạc của tất cả những gì bạn có thể nghĩ tới, không chỉ rock & roll, thêm một chút jazz nữa. Trước đó họ không hề có kỷ luật trên sân khấu. Nhưng khi quay trở lại, họ mang phong thái không giống với bất cứ ai. Đó là điều làm nên chính họ".

5.

Giờ hãy cùng quay trở lại với lịch sử của Bill Gates. Câu chuyện của ông cũng nổi tiếng tương tự như của Beatles. Một thần đồng toán học thông minh, trẻ trung khám phá việc lập trình máy tính. Bỏ học dở chừng trường Harvard. Khởi sự một công ty máy tính có tên Microsoft với bạn bè. Bằng trí thông minh và tham vọng cũng như lòng quả cảm tuyệt đối, ông đã xây dựng nó trở thành người khổng lồ của thế giới phần mềm. Đó chỉ là đường viền ngoài rộng lớn thôi. Hãy đào vào sâu thêm một chút.

Cha của Gates là một luật sư giàu có ở Seattle, và mẹ ông là con gái một chủ nhà băng phát đạt. Từ khi còn là một đứa trẻ, Bill đã sớm tinh khôn và nhanh chóng thấy chán ngán việc học hành. Vậy nên cha mẹ đã chuyển ông ra khỏi trường công và, vào đầu năm lớp bảy, gửi ông đến Lakeside, một trường tư dành riêng cho các gia đình danh giá ở Seattle. Vào khoảng năm học thứ hai của Gates tại Lakeside, nhà trường bắt đầu mở một câu lạc bộ máy tính.

"Câu lạc bộ Các bà mẹ của trường tổ chức dịp bán đồ lạc xoong hàng năm, và luôn lơ lửng một câu hỏi rằng khoản tiền ấy sẽ đi về đâu," Gates nhớ lại. "Một ít đổ vào chương trình mùa hè, nơi những đứa trẻ nội thành sẽ tề tựu tham gia trong khuôn viên trường học. Một ít sẽ rơi vào túi các giáo viên. Năm ấy, họ chi ba nghìn đô-la cho một bộ thiết bị đầu cuối máy tính ở căn phòng nho nhỏ vui vẻ này mà sau đó chúng tôi được kiểm soát. Đó thật là một thứ hay ho."

Đó là một "thứ hay ho," tất nhiên rồi, bởi vì hồi ấy là năm 1968. Vào những năm 1960, hầu hết các trường đại học còn chưa có được những câu lạc bộ máy tính. Điều đáng chú ý hơn nữa chính là loại máy tính mà Lakeside mua về. Trường này không để học sinh học lập trình bằng hệ thống thẻ máy tính nặng nề, như hầu hết mọi người đều làm hồi những năm 1960. Thay vào đó, Lakeside cài đặt cái được gọi là ASR-33 Teletype, một bộ thiết bị đầu cuối sử dụng đồng thời, kết nối trực tiếp đến một máy tính trung tâm ở khu trung tâm mua sắm Seattle. "Toàn bộ ý tưởng về sử dụng đồng thời chỉ được phát kiến hồi năm 1965," Gates tiếp tục. "Ai đó đã thực sự biết nhìn về tương lai." Bill Joy có được một cơ hội phi thường, sớm sủa để học lập trình trên hệ thống sử dụng đồng thời khi còn là sinh viên năm nhất trường đại học, năm 1971. Bill Gates lại được lập trình thời-gian-thực hồi là một cậu học sinh lớp tám vào năm 1968.

Từ giây phút ấy trở đi, Gates đã sống trong phòng máy tính. Ông và những người khác bắt đầu tự học cách sử dụng thiết bị mới mẻ lạ lùng này. Đương nhiên, việc mua thời gian của máy tính trung tâm mà ASR đang kết nối vào rất là đắt đỏ – kể cả đối với một cơ sở giáo dục giàu có như Lakeside – và chẳng bao lâu thì số tiền 3.000 đô-la được Câu lạc bộ Các bà mẹ tài trợ đã sạch nhẵn. Các bậc phụ huynh lại gây thêm quỹ. Học sinh lại tiêu đi. Và rồi một nhóm lập trình viên tại Đại học Washington đã lập nên một hãng có tên gọi Computer Center Corporation (C-Cubed) cho các doanh nghiệp địa phương thuê thời gian sử dụng máy tính. Tình cờ làm sao, một trong những sáng lập viên của hãng – Monique Rona – lại có một cậu con trai học ở Lakeside, trước Gates một năm. Liệu câu lạc bộ máy tính của

Lakeside, Rona tự hỏi, có muốn chạy kiểm tra các chương trình phần mềm của công ty vào dịp cuối tuần đổi lại bằng thời gian lập trình miễn phí không? Chắc chắn rồi! Sau giờ học, Gates nhảy xe bus đến văn phòng của C-Cubed và lập trình đến tận tối mịt.

C-Cubed cuối cùng bị phá sản, nên Gates và các bạn bắt đầu quanh quẩn ở trung tâm máy tính tại trường Đại học Washington. Trước đó, họ theo đuổi một hãng có tên gọi là ISI (Information Sciences Inc.), nơi đồng ý dành cho họ thời gian sử dụng máy tính miễn phí đổi lại bằng việc chạy một phần mềm để tự động hóa hệ thống trả lương trong công ty. Trong khoảng thời gian bảy tháng hồi năm 1971, Gates và nhóm bạn của ông đã sử dụng máy tính suốt 1.575 giờ đồng hồ trên máy chủ của ISI, tính trung bình là tám tiếng một ngày, bảy ngày một tuần.

"Đó là nỗi ám ảnh với tôi," Gates nói về những năm đầu tiên ở trung học của ông. "Tôi bỏ tiết thể dục. Tôi đến đó vào ban đêm. Chúng tôi lập trình vào cuối tuần. Hiếm hoi lắm mới có một tuần mà chúng tôi không tiêu tốn vào đó hai mươi hay ba mươi tiếng đồng hồ. Có một khoảng thời gian Paul Allen với tôi vướng vào chuyện rắc rối vì ăn cắp một loạt password và làm sập hệ thống. Chúng tôi bị tống cổ. Tôi không được sử dụng máy tính trong suốt mùa hè. Khi ấy tôi mới mười lăm, mười sáu tuổi. Sau đó, tôi phát hiện ra là Paul tìm được một máy tính để trống ở Đại học Washington. Họ đặt những chiếc máy này ở trung tâm y tế và khu điều trị. Những chiếc máy này được đặt kế hoạch làm việc 24/24, nhưng có một khoảng thời gian nhàn rỗi, vậy nên trong khoảng từ ba giờ đến sáu giờ sáng họ không lên kế hoạch gì cả." Gates cười. "Tôi rời khỏi nhà vào buổi đêm, sau giờ đi ngủ. Tôi có thể cuốc bộ đến Đại học Washington từ nhà. Hoặc tôi sẽ bắt xe buýt. Đó là lý do tại sao giờ đây tôi luôn hào phóng với Đại học Washington, bởi họ đã từng để tôi ăn cắp quá nhiều thời gian sử dụng máy tính." (Nhiều năm sau đó, mẹ Gates nói, "Chúng tôi cứ thắc mắc tại sao lại thằng bé lại khổ sở đến thế khi phải thức dậy vào buổi sáng").

Một trong những sáng lập viên của ISI, Bud Pembroke, sau đó nhận được một cú điện thoại từ công ty công nghệ TRW, nơi vừa ký kết hợp đồng lắp đặt hệ thống máy tính tại nhà máy điện Bonneville rộng lớn ở phía nam bang Washington. TRW khẩn thiết cần đến những lập trình viên quen thuộc với loại phần mềm đặc biệt mà nhà máy điện sử dụng. Trong những ngày tháng sơ khởi của cuộc cách mạng máy tính, những lập trình viên với kinh nghiệm chuyên môn kiểu ấy rất khó tìm. Nhưng Pembroke biết chính xác người ông phải gọi: những cậu chàng trung học đến từ Lakeside đã vận hành máy tính hàng ngàn giờ đồng hồ trên máy chủ ISI. Gates lúc ấy đang học năm cuối, và bằng cách nào đó cậu đã gắng thuyết phục các giáo viên cho phép cậu bùng học để tới Bonneville dưới chiêu bài một dự án nghiên cứu độc lập. Ở đó cậu đã trải qua cả mùa xuân viết code dưới sự hướng dẫn của một người đàn ông có tên là John Norton, người sau này Gates nói rằng đã dạy mình về lập trình nhiều hơn bất cứ ai.

Năm năm đó – từ lớp Tám tới cuối trung học, chính *là khoảng thời gian Hamburg* của Bill Gates, và xét theo khía cạnh nào đó, ông cũng đã được ban tặng một loạt cơ hội thậm chí còn phi thường hơn cả Bill Joy.

Cơ hội thứ nhất là việc Gates được chuyển đến Lakeside. Liệu có bao nhiêu trường trung học trên khắp thế giới được tiếp cận với một bộ thiết bị đầu cuối hồi năm 1968? Cơ hội thứ hai là việc các bà mẹ ở trường Lakeside có đủ tiền bạc để trả các khoản phí máy tính của trường. Thứ ba là, khi số tiền đó cạn sạch, một trong số các vị phụ huynh bỗng nhiên lại làm việc ở C-Cubed, nơi bỗng nhiên cần ai đó kiểm tra code vào dịp cuối tuần, và điều cũng ngẫu nhiên xảy ra là họ chẳng thèm bận tâm việc những ngày cuối tuần lại trở thành những đêm cuối tuần. Thứ tư là chuyện Gates bỗng nhiên lại phát hiện ra ISI, và ISI lại bỗng nhiên cần đến ai đó làm việc với phần mềm chấm công trả lương của họ. Thứ năm là Gates bất ngờ thay lại sống ở một khoảng cách đủ gần để có thể đi bộ tới Đại học Washington. Thứ sáu là trường đại học này bỗng nhiên lại có khoảng thời gian máy tính rỗi rãi từ ba đến sáu giờ sáng. Thứ bảy là TRW bỗng nhiên lại gọi Bud Pembroke. Thứ tám là những lập trình viên mà Pembroke biết là phù hợp nhất với vấn đề cần xử lý bỗng nhiên lại là hai cậu choai trung học. Và thứ chín là việc trường Lakeside đồng ý để cho hai cậu bé viết code trong cả mùa xuân ở một nơi cách đó nhiều dặm.

Vậy hầu hết tất cả những cơ may đó có điểm gì chung? Chúng mang lại cho Bill Gates khoảng thời gian phụ trội để luyện tập. Đến thời điểm Gates ra khỏi trường Harvard sau năm thứ hai để thử bắt tay vào công ty phần mềm riêng của mình, trên thực tế cậu đã lập trình không ngừng nghỉ trong suốt bảy năm liên tiếp. Cậu Gates trẻ tuổi khi ấy đã có được con số lớn hơn mười nghìn tiếng đồng hồ rất nhiều. Liệu có bao nhiêu thanh thiếu niên trên khắp thế giới có được thứ trải nghiệm giống như Bill Gates? “Tôi không tin là có quá năm mươi người trên toàn thế giới có thể được như vậy”, ông nói. “Những việc chúng tôi làm ở C-Cubed và hệ thống tính lương, rồi đến TRW – tất cả những việc đó gộp lại. Tôi được đặt vào bối cảnh của ngành phát triển phần mềm ở lứa tuổi trẻ hơn bất cứ ai thời bấy giờ, và tất cả là do cả loạt cơ hội may mắn phi thường như thế.”

6.

Nếu chúng ta tập hợp những câu chuyện của các tuyển thủ khúc côn cầu, ban nhạc Beatles cùng Bill Joy cũng như Bill Gates lại với nhau, tôi nghĩ chúng ta sẽ có được bức tranh hoàn thiện hơn về con đường dẫn tới thành công. Joy và Gates và ban nhạc Beatles đều tài giỏi không cãi vào đâu được. Lennon và McCartney sở hữu tài năng âm nhạc có lẽ chỉ xuất hiện độc nhất trong cả một thế hệ, còn Bill Joy, chúng ta đừng quên, là người có trí não nhanh nhạy đến mức có thể dựng được một thuật toán phức tạp về lịch trình bay khiến các vị giáo sư phải kinh ngạc. Nhiều như thế là đã đủ rõ ràng.

Nhưng điều thực sự làm nên lịch sử khác biệt của họ không phải tài năng phi phàm mà là những cơ may phi thường của họ. Ban nhạc Beatles, vì những nguyên cớ ngẫu nhiên nhất, đã được mời tới Hamburg. Nếu không có khoảng thời gian ở Hamburg, Beatles rất có thể đã đi theo một con đường khác hẳn. “Tôi đã rất may mắn.” Bill Gates nói như vậy ngay từ lúc bắt đầu cuộc phỏng vấn. Điều đó không có nghĩa là ông kém xuất sắc hay không phải là một thương gia phi thường. Nó chỉ nói lên rằng ông hiểu việc chuyển đến Lakeside hồi năm 1968 là một cơ may tốt đẹp tới chừng nào.

Tất cả những nhân vật xuất chúng mà chúng ta quan sát cho đến bây giờ đều là những người hưởng lợi từ một vài cơ hội bất thường nào đó. Những cơ duyên may mắn dường như không phải là thứ gì ngoại lệ đối với các tỷ phú phần mềm và các ban nhạc rock hay các vận động viên ngôi sao. Chúng dường như giống một kiểu quy luật.

Hãy để tôi mang tới cho bạn thêm một ví dụ cuối cùng nữa chứng minh cho những cơ may ngầm ẩn mà những *Những kẻ xuất chúng* của chúng ta được hưởng lợi. Thử thực hiện một phiên bản khác của việc phân tích niên lịch mà chúng ta đã làm trong chương trước với các tuyển thủ khúc côn cầu, có điều lần này là nhìn vào năm sinh, chứ không phải tháng sinh. Để bắt đầu, hãy quan sát kỹ bảng danh sách bảy mươi lăm nhân vật giàu có nhất trong lịch sử nhân loại dưới đây. Tài sản của mỗi người trong số đó được tính theo giá trị đô-la ngày nay. Như bạn có thể thấy, nó bao gồm các vị nữ hoàng, nhà vua, pharaoh từ nhiều thế kỷ trước và cả những tỷ phú đương thời như là Warren Buffett và Carlos Slim.

STT	Họ tên	Tài sản tính theo tỷ (đô-la)	Quốc tịch	Công ty hoặc nguồn gốc tài sản
22	Stephen Van Rensselaer III	88,8	Mỹ	Địa ốc Rensselaerswyck
23	Richard B. Mellon	86,3	Mỹ	Tập đoàn dầu mỏ Gulf
24	Alexander Turney Stewart	84,7	Ireland	Tập đoàn đường sắt Long Island
25	William Backhouse Astor Jr.	84,7	Mỹ	Thừa kế
26	Don Simon Iturbi Patiño	81,2	Bolivia	Mỏ thiếc Huanuni
27	Quốc vương Hassanal Bokiah	80,7	Brunei	Kral
28	Frederick Weyerhaeuser	80,4	Đức	Tập đoàn Weyerhaeuser
29	Moses Taylor	79,3	Mỹ	Tập đoàn Citibank
30	Vincent Astor	73,9	Mỹ	Thừa kế
31	Carlos Slim Helú	72,4	Mexico	Tập đoàn Telmex
32	T. V. Soong	67,8	Trung Quốc	Ngân hàng Trung ương Trung Quốc
33	Jay Gould	67,1	Mỹ	Union Pacific
34	Marshall Field	66,3	Mỹ	Marshall Field & Company
35	George F. Baker	63,6	Mỹ	Tập đoàn đường sắt trung tâm New Jersey
36	Hetty Green	58,8	Mỹ	Ngân hàng Duyên hải Quốc gia
37	Bill Gates	58,0	Mỹ	Tập đoàn Microsoft
38	Lawrence Joseph Ellison	58,0	Mỹ	Tập đoàn Oracle
39	Richard Arkwright	56,2	Anh	Nhà máy Derwent Valley
40	Mukesh Ambani	55,8	Ấn Độ	Tập đoàn Reliance Industries
41	Warren Buffett	52,4	Mỹ	Tập đoàn Berkshire Hathaway
42	Lakshmi Mittal	51,0	Ấn Độ	Tập đoàn thép Mittal

STT	Họ tên	Tài sản tính theo tỷ (đô-la)	Quốc tịch	Công ty hoặc nguồn gốc tài sản
	Huntington			Pacific
64	Peter Arrell Brown Widener	33,4	Mỹ	Tập đoàn Thuốc lá Hoa Kỳ
65	Philip Danforth	33,4	Mỹ	Armour Refrigerator Line
66	William S. O'Brien	33,3	Mỹ	Tập đoàn Mỏ Hợp nhất Virginia
67	Ingvar Kamprad	33,0	Thụy Điển	Tập đoàn IKEA
68	K. P. Singh	32,9	Ấn Độ	Tập đoàn DLF Universal
69	James C. Flood	32,5	Mỹ	Tập đoàn Mỏ Hợp nhất Virginia
70	Li Ka-shing	32,0	Trung Quốc	Tập đoàn Hutchinson Whampoa
71	Anthony N. Brady	31,7	Mỹ	Tập đoàn Vận tải Siêu tốc Brooklyn
72	Elias Hasket Derby	31,4	Mỹ	Tàu biển
73	Mark Hopkins	30,9	Mỹ	Tập đoàn Đường sắt Central Pacific
74	Edward Clark	30,2	Mỹ	Tập đoàn Máy may Singer
75	Thái tử Al-Waleed bin Talal	29,5	Ả Rập Saudi	Công ty Cổ phần Kingdom

STT	Họ tên	Tài sản tính theo tỷ (đô-la)	Quốc tịch	Công ty hoặc nguồn gốc tài sản
43	J. Paul Getty	50,1	Mỹ	Tập đoàn dầu mỏ Getty
44	James G. Fair	47,2	Mỹ	Tập đoàn mỏ hợp nhất Virginia
45	William Weightman	46,1	Mỹ	Merck & Company
46	Russell Sage	45,1	Mỹ	Western Union
47	John Blair	45,1	Mỹ	Union Pacific
48	Anil Ambani	45,0	Ấn Độ	Tập đoàn viễn thông Reliance
49	Leland Stanford	44,9	Mỹ	Tập đoàn đường sắt Central Pacific
50	Howard Hughes Jr.	43,4	Mỹ	Tập đoàn công cụ Hughes, Tập đoàn máy bay Hughes, Tập đoàn Summa, Hãng hàng không TWA
51	Cyrus Curtis	43,2	Mỹ	Tập đoàn xuất bản Curtis
52	John Insley Blair	42,4	Mỹ	Tập đoàn Đường sắt Delaware, Lackawanna & Western
53	Edward Henry Harriman	40,9	Mỹ	Tập đoàn Đường sắt Union Pacific
54	Henry H. Rogers	40,9	Mỹ	Tập đoàn Dầu mỏ Standard
55	Paul Allen	40,0	Mỹ	Tập đoàn Microsoft, Công ty Vulcan
56	John Kluge	40,0	Đức	Tập đoàn Phát thanh Metropolitan
57	J. P. Morgan	39,8	Mỹ	Tập đoàn General Electric, Tập đoàn Thép Hoa Kỳ
58	Oliver H. Payne	38,8	Mỹ	Tập đoàn dầu mỏ Standard
59	Yoshiaki Tsutsumi	38,1	Nhật Bản	Tập đoàn Seibu
60	Henry Clay Frick	37,7	Mỹ	Tập đoàn Thép Carnegie
61	John Jacob Astor IV	37,0	Mỹ	Thừa kế
62	George Pullman	35,6	Mỹ	Tập đoàn Pullman
63	Collis Potter	34,6	Mỹ	Tập đoàn Đường sắt Central

Bạn biết điều gì thú vị ở bảng trên không? Trong số bảy mươi lăm cái tên, có tới mười bốn là người Mỹ sinh vào chín năm khoảng giữa thế kỷ XIX. Thử suy nghĩ về điều đó một chút. Các nhà sử học đã bắt đầu từ Cleopatra và những vị pharaoh rồi lùng sục vào mọi ngóc ngách của thế giới để tìm kiếm dấu tích những khối của cải phi thường, và chiếm gần 20% tổng số những cái tên họ lọc ra đều xuất phát từ một thế hệ duy nhất ở một quốc gia duy nhất.

Danh sách những người Mỹ đó và năm sinh của họ:

1. John D. Rockefeller, 1839

2. Andrew Carnegie, 1835

28. Frederick Weyerhaeuser, 1834

33. Jay Gould, 1836

34. Marshall Field, 1834

35. George F. Baker, 1840

36. Hetty Green, 1834

44. James G. Fair, 1831

54. Henry H. Rogers, 1840

57. J. P. Morgan, 1837

58. Oliver H. Payne, 1839

62. George Pullman, 1831

64. Peter Arrell Brown Widener, 1834

65. Philip Danforth Armour, 1832

Điều gì đang xảy ra ở đây? Câu trả lời trở nên hiển nhiên nếu bạn chịu suy nghĩ về nó. Vào những năm 1860 và 1870, nền kinh tế Mỹ trải qua một cuộc chuyển đổi có lẽ là vĩ đại nhất trong lịch sử. Đây chính là thời điểm các tuyến đường sắt được xây dựng và thị trường Phố Wall nổi lên. Đó là thời điểm ngành sản xuất công nghiệp khởi đầu. Đó là thời điểm tất cả những quy luật chi phối nền kinh tế truyền thống bị phá vỡ và được sáng tạo lại. Điều mà bản danh sách này nói lên chính là việc bạn bao nhiêu tuổi vào thời điểm cuộc chuyển đổi này xảy ra có ý nghĩa hết sức quan trọng.

Nếu bạn sinh ra vào cuối thập niên 1840, bạn đã để lỡ cơ may. Bạn còn quá trẻ để tận dụng được khoảnh khắc ấy. Nếu bạn sinh ra vào những năm 1820, bạn lại quá già: đầu óc của bạn đã bị định hình bởi mô thức tiền–Nội-chiến-Mỹ. Nhưng lại có một khung cửa chín-năm đặc biệt, nhỏ hẹp vừa vặn hoàn hảo để quan sát thấy những tiềm năng mà tương lai mang tới. Tất cả mười bốn người đàn ông và đàn bà trong danh sách kể trên đều có tầm nhìn và tài năng. Nhưng họ cũng được trao tặng một cơ hội phi thường, với cách thức giống hệt như chuyện các tuyển thủ khúc côn cầu và túc cầu sinh ra vào tháng Giêng, Hai, Ba được trao tặng một cơ hội phi thường vậy.

Giờ hãy thử làm một phân tích tương tự với những người như Bill Joy và Bill Gates.

Nếu bạn trò chuyện với các cựu binh ở Thung lũng Silicon, họ sẽ kể bạn nghe rằng giai đoạn quan trọng nhất trong lịch sử cuộc cách mạng máy tính cá nhân là vào tháng Giêng năm 1975. Đó là thời điểm tạp chí *Popular Electronics* đăng tải trên trang bìa câu chuyện về một loại máy móc phi thường có tên là Altair 8800. Máy Altair 8800 có giá 397 đô-la. Đó là một cỗ máy tự-thao-tác kỳ cục mà bạn có thể lắp ráp tại nhà. Bài báo được giật tít rất hấp dẫn: *"ĐỘT PHÁ SÁNG TẠO! Bộ đồ nghề máy tính mini đầu tiên trên thế giới cạnh tranh với các kiểu mẫu trên thị trường."*

Đối với những độc giả của tờ Popular Electronics – Thánh kinh của thế giới phần mềm và máy tính non nớt thời bấy giờ, dòng tiêu đề ấy chính là một sự ngộ tỉnh. Tính đến thời điểm đó máy tính vẫn chỉ là những cụm máy trung tâm cồng kềnh, đắt đỏ giống như thứ máy chễm chệ giữa cơ ngơi trắng toát của Trung tâm Máy tính Michigan. Suốt bao nhiêu năm ròng, tất cả mọi tin tặc cũng như những tài năng trẻ của lĩnh vực điện tử đều ước ao đến ngày nào đó sẽ xuất hiện một chiếc máy tính đủ nhỏ gọn và ít đắt đỏ hơn để một người bình thường có thể sở hữu và sử dụng. Ngày ấy cuối cùng đã đến.

Nếu tháng Giêng năm 1975 chính là buổi bình minh của kỉ nguyên máy tính cá nhân, vậy thì ai ở vào tình thế tốt nhất để có thể tận dụng cơ hội này? Những quy luật tương tự áp dụng ở đây cũng được viện tới trong kỉ nguyên của những John Rockefeller và Andrew Carnegie.

"Năm 1975, bạn là một người đứng tuổi, vậy thì chắc chắn bạn đã có sẵn công việc ở hãng IBM sau khi rời trường đại học, và một khi người ta khởi sự ở IBM, thì thực sự sẽ phải trải qua một khoảng thời gian cam go để thực hiện cuộc quá độ sang một thế giới mới," Nathan Myhrvold – nhiều năm đảm nhiệm vị trí điều hành tại Microsoft nói như vậy. "Tập đoàn nhiều-tỷ-đô-la này vốn chế tạo ra các máy trung tâm, và nếu anh đã là một phần trong đó, anh sẽ nghĩ tại sao phải phí phạm thì giờ với những cái máy tính bé tí thảm hại này chứ? Đối với họ đó mới là ngành công nghiệp máy tính, và họ chẳng bận tâm gì đến cuộc cách mạng mới mẻ này cả. Họ bị che mắt bởi cách nhìn nhận một chiều về ngành máy tính. Họ kiếm sống tốt. Và chẳng có cơ hội nào mở ra khiến họ có thể trở thành một kẻ giàu kếch sù và có ảnh hưởng toàn thế giới."

Nếu tính đến năm 1975 bạn đã ra trường được vài năm, vậy thì bạn đã thuộc về thứ mô thức cũ kỹ. Bạn đã mua được một căn nhà. Bạn đã kết hôn. Một đứa con sắp ra đời. Bạn không có vẻ gì sẽ từ bỏ công việc và khoản phụ cấp ngon lành chỉ để theo đuổi một bộ lắp ráp máy tính trị giá 397 đô-la viển vông huyễn tưởng. Vậy hãy loại trừ tất cả những người sinh trước năm 1952, ví dụ thế.

Cùng thời điểm đó, dầu sao, bạn cũng không được trẻ quá. Bạn muốn tham gia vào vạch xuất phát của cuộc thử vận may rủi, đúng vào năm 1975, bạn sẽ không thể làm vậy nếu vẫn còn đang học cấp III. Vậy thì loại trừ tiếp bất cứ ai sinh khoảng sau năm 1958. Nói cách khác, lứa tuổi lý tưởng để có cơ hội được thử thời vận năm 1975 là phải đủ già dặn để trở thành một phần của cuộc cách mạng sắp tới nhưng lại không được cứng tuổi tới mức bỏ lỡ cuộc chơi. Lý tưởng là, bạn phải hai mươi hoặc hai mốt tuổi, tức là sinh năm 1954 hoặc 1955.

Có một cách đơn giản để kiểm nghiệm lý thuyết này. Bill Gates sinh năm nào?

Bill Gates: 28 tháng Mười năm 1955.

Đó là một ngày sinh hoàn hảo! Gates chính là kiểu vận động viên khúc côn cầu sinh đúng vào mùng 1 tháng Giêng. Bạn thân nhất của Gates ở trường Lakeside là Paul Allen. Paul cũng thường xuyên lui tới phòng máy tính với Gates và trải qua những buổi tối đằng đẵng cùng Gates tại ISI và C-Cubed. Allen sau đó tiếp tục cùng Bill Gates sáng lập nên Microsoft. Vậy Paul Allen sinh năm nào?

Paul Allen: 21 tháng Giêng năm 1953

Nhân vật giàu có thứ ba ở Microsoft là người điều hành mọi hoạt động của công ty kể từ năm 2000, một trong những nhà lãnh đạo được kính nể nhất trong thế giới phần mềm – Steve Ballmer. Ngày sinh của Ballmer thì sao?

Steve Ballmer: 24 tháng Ba năm 1956

Và cũng đừng quên một người nổi tiếng không thua kém chút nào so với Gates: Steve Jobs, đồng sáng lập hãng Máy tính Apple. Không giống như Gates, Jobs không xuất thân từ một gia đình giàu có và ông cũng không đặt chân tới trường Michigan như Joy. Nhưng cũng chẳng cần phải điều tra nhiều về quá trình sinh trưởng của Jobs để nhận ra rằng ông cũng đã có một *quá trình Hamburg* của riêng mình. Jobs lớn lên ở vùng Mountain View – vị trí tuyệt đối trung tâm của Thung lũng Silicon. Láng giềng quanh ông toàn là các kỹ sư của hãng Hewlett-Packard, cho đến ngày nay vẫn là một trong những hãng điện tử quan trọng bậc nhất trên thế giới. Khi còn là một cậu thiếu niên, Jobs đã lượn vòng vòng quanh các khu chợ trời ở Mountain View, nơi những kẻ yêu thích và thành thạo thiết bị điện tử mua đi bán lại các linh kiện rời. Jobs khi ấy đã đủ lớn để hít thở bầu không khí của chính lĩnh vực làm ăn mà sau này ông sẽ thống trị.

Đoạn văn dưới đây được trích từ cuốn *Accidental Millionaire* (Tạm dịch: *Nhà triệu phú tình cờ*), một cuốn tiểu sử về Jobs, sẽ khiến độc giả cảm nhận được những trải nghiệm thời thơ ấu của Jobs phi thường đến cỡ nào.

Tham dự các cuộc nói chuyện buổi tối của những nhà khoa học hãng Hewlett-Packard. Các buổi chuyện trò ấy nói về những thành tựu tiên tiến nhất trong lĩnh vực điện tử còn Jobs thì thể hiện một kiểu vốn là đặc điểm khác biệt trong tính cách của mình, bám riết lấy các kỹ sư Hewlett-Packard và moi móc thông tin từ họ. Có lần cậu thậm chí còn gọi cả Bill Hewlett – một trong những nhà sáng lập của hãng để vòi vĩnh linh kiện. Jobs không chỉ nhận được những linh kiện cậu cần mà còn thành công trong việc xin được một việc làm thêm mùa hè. Jobs làm việc trên một dây chuyền lắp ráp để dựng các máy tính, cậu hào hứng tới mức còn cố gắng thiết kế kiểu máy tính của riêng mình...

Gượm hẵng. Bill Hewlett đưa cho Jobs các linh kiện rời? Điều đó có tầm vóc tương đương với việc Bill Gates được tiếp cận vô thời hạn vào hệ thống đầu cuối thao tác đồng

thời hồi mười ba tuổi. Nó cũng giống như việc giả sử bạn yêu thích thời trang mà người láng giềng trong những năm tháng bạn trưởng thành tình cờ làm sao lại chính là ông hoàng thời trang Giorgio Armani. Mà Jobs sinh vào thời gian nào nhỉ?

Steve Jobs: 24 tháng Hai năm 1955

Một nhân vật tiên phong khác trong cuộc cách mạng phần mềm là Eric Schmidt. Ông điều hành Novell – một trong những hãng phần mềm quan trọng nhất ở Thung lũng Silicon, và vào năm 2001, ông đã trở thành giám đốc điều hành của Google. Ngày sinh của Eric?

Eric Schmidt: 27 tháng Tư năm 1955

Dĩ nhiên, tôi không có ý gợi ra rằng mọi ông trùm phần mềm ở Thung lũng Silicon đều sinh năm 1955. Vài người không như thế, cũng giống như không phải tất cả những doanh nhân vĩ đại ở nước Mỹ đều sinh ra vào giữa thập niên 1830. Nhưng có những hình mẫu rất rõ ràng ở đây, và điều đáng chú ý là việc dường như chúng ta ít muốn thừa nhận chúng. Chúng ta vờ rằng thành công chỉ riêng rẽ là chuyện của công trạng cá nhân. Nhưng chẳng có gì trong số những đoạn tiểu sử chúng ta theo dõi từ đầu tới giờ lại nói lên rằng mọi thứ chỉ đơn giản có vậy. Thay vào đó, đều là câu chuyện về những con người được trao tặng một cơ hội vàng để làm việc chăm chỉ thực sự và nắm chặt lấy nó, và đó cũng là những người tình cờ đủ trưởng thành vào thời điểm mà nỗ lực phi thường ấy được toàn bộ xã hội tưởng thưởng. Thành công của họ không chỉ là kết quả từ việc tự mình gây dựng. Nó là sản phẩm của cả thế giới trong đó họ sinh ra và lớn lên.

Tiện đây, cũng đừng quên mất Bill Joy. Nếu như ông cứng tuổi hơn một chút và nếu như ông phải đối mặt với sự vất vả cực nhọc của việc lập trình với những thẻ máy tính, như lời ông nói, thì ông đã chuyển sang nghiên cứu khoa học. Bill Joy – huyền thoại máy tính có thể đã trở thành Bill Joy – nhà sinh học. Và nếu Bill Joy trưởng thành muộn mất vài năm, cánh cửa nhỏ hẹp vốn mang lại cho ông cơ hội viết mã hỗ trợ cho Internet đã đóng sập mất rồi. Xin nhắc lại, huyền thoại máy tính Bill Joy có thể đã phải là nhà sinh học Bill Joy. Vậy Bill Joy ra đời khi nào?

Bill Joy: 8 tháng Mười Một năm 1954

Sau công việc ở Berkeley, Joy sẽ tiếp tục trở thành một trong bốn người sáng lập hãng Sun Microsystems, một trong những tập đoàn phần mềm kỳ cựu và quan trọng bậc nhất Thung lũng Silicon. Và nếu bạn vẫn khăng khăng nghĩ rằng sự tình cờ về thời điểm, nơi chốn và năm sinh không quan trọng đến thế, thì đây là ngày sinh của ba sáng lập viên còn lại hãng Sun Microsystems:

Scott McNealy: 13 tháng Mười Một năm 1954

Vinod Khosla: 28 tháng Giêng năm 1955

Andy Bechtolsheim: 30 tháng Chín năm 1955

CHƯƠNG III. Mối phiền phức với các thiên tài

Phần I

BIẾT VỀ CHỈ SỐ IQ CỦA MỘT CẬU BÉ CŨNG CHẲNG GIÚP ÍCH GÌ MẤY NẾU BẠN PHẢI ĐỐI MẶT VỚI CẢ MỘT NHÓM NHỮNG CẬU BÉ THÔNG MINH.

1.

Số thứ Năm của loạt chương trình trò chơi truyền hình Mỹ mang tên *Đấu trường 100* (1 vs. 100) năm 2008 đã đón chào vị khách đặc biệt của mình – một người đàn ông có tên Christopher Langan.

Đấu trường 100 là một trong rất nhiều chương trình truyền hình bung nở theo gót thành công mang tính hiện tượng của game show *Ai là triệu phú? (Who Wants to Be a Millionaire?*). Trong chương trình có một lô cố định gồm một trăm khán giả bình thường đóng vai "đám đông" (mob). Mỗi tuần, họ đọ trí thông minh với một khách mời đặc biệt. Tiền thưởng lên tới một triệu đô-la. Khách mời cần phải đủ thông thái để trả lời chính xác nhiều câu hỏi hơn một trăm đối thủ của anh ta/cô ta – và với tiêu chuẩn ấy, có vẻ chẳng mấy người có điều kiện xuất sắc như Christopher Langan.

"Đêm nay đám đông khán giả sẽ phải đối mặt với cuộc đấu cam go nhất từ trước tới nay," lời người dẫn chương trình bắt đầu vang lên. "Đụng độ Chris Langan – được nhiều người mệnh danh là nhân vật thông minh nhất nước Mỹ." Máy quay quét chậm qua một người đàn ông bè bè, vạm vỡ ở lứa tuổi ngũ tuần. "Một người bình thường có chỉ số IQ khoảng 100," giọng thuyết minh tiếp tục. "Einstein là một trăm năm mươi. Chris có chỉ số IQ ở mức một trăm chín mươi lăm. Hiện giờ anh đang tập trung bộ não cỡ bự của mình vào một lý thuyết về vũ trụ. Nhưng liệu hộp sọ ngoại cỡ của anh có đủ hạ gục đám đông khán giả để giành được một triệu đô-la hay không? Hãy tìm câu trả lời ngay bây giờ trong chương trình *Đấu trường 100*".

Langan bước lên khán đài trong tiếng vỗ tay cổ vũ nồng nhiệt.

"Anh không nghĩ là anh cần phải có trình độ học vấn cao để chơi tốt trong chương trình *Đấu trường 100* sao?" người dẫn chương trình Bob Saget hỏi Chris. Saget nhìn vào Chris đầy tò mò, như thể anh giống một kiểu vật mẫu trong phòng thí nghiệm vậy.

"Thực lòng mà nói, tôi nghĩ đó có thể là một trở ngại," Langan đáp lời. Anh có một giọng nói thâm trầm, thản nhiên. "Sở hữu chỉ số IQ cao, bạn có xu hướng chuyên biệt hóa, tư duy sâu. Bạn bỏ qua những chi tiết lặt vặt. Nhưng giờ đây tôi phải đối mặt với những khán giả

này" – anh liếc nhìn đám đông, vẻ hài hước lóe lên trong mắt hé lộ rằng anh cảm thấy tất cả những gì đang diễn ra nực cười tới mức nào – "Tôi nghĩ là tôi sẽ chơi tốt."

Suốt trong thập kỉ trước đó, Chris Langan đã gặt hái được thứ danh tiếng kỳ lạ. Anh trở thành gương mặt thiên tài của công chúng trong đời sống Mỹ, một trong *những kẻ xuất chúng*. Anh nhận được lời mời từ các chương trình tin tức và được đưa tiểu sử trên các tờ tạp chí, anh trở thành chủ đề trong một phim tài liệu thực hiện bởi nhà làm phim Errol Morris, tất cả chỉ bởi một não bộ bất ngờ thách thức mọi mô tả thông thường.

Chương trình tin tức truyền hình 20/20 có lần đã mời một chuyên gia tâm lý học thần kinh đưa ra cho Langan một bài trắc nhiệm IQ riêng biệt bởi điểm số của Langan thực sự vượt khỏi mọi bảng biểu đánh giá – quá cao để có thể đo đạc chính xác. Một lần khác, Langan thực hiện một bài kiểm tra IQ được thiết kế riêng cho những người quá thông minh trong những bài kiểm tra IQ thông thường. Anh trả lời đúng tất cả chỉ trừ một câu hỏi. Biết nói hồi mới sáu tháng tuổi. Khi lên ba, Langan nghe radio vào các ngày Chủ nhật khi phát thanh viên đọc to những câu chuyện rẻ tiền, thì cậu cứ thế đọc theo một mình cho đến lúc tự dạy mình biết đọc. Lúc năm tuổi, Langan bắt đầu hỏi ông mình về sự tồn tại của Chúa trời – và đã rất thất vọng với những câu trả lời nhận được.

Ở trường, Langan có thể bước vào một giờ kiểm tra của lớp ngoại ngữ mà không cần phải học hành gì trước đó, và nếu có được hai hay ba phút trước khi giáo viên vào lớp, anh có thể lướt qua sách giáo khoa và hoàn thành xuất sắc bài kiểm tra. Vào tuổi thiếu niên, trong khi làm việc như một công nhân nông trường, anh bắt đầu mở rộng việc tìm hiểu các khái niệm của lĩnh vực vật lý lý thuyết. Đến tuổi mười sáu, anh tự mình nghiền ngẫm một kiệt

tác uyên thâm nổi tiếng của Bertrand Russell và Alfred North Whitehead – *Nguyên lý Toán học* (Principia Mathematica). Anh đạt được kết quả hoàn hảo trong kỳ thi SAT dù anh ngủ quên một lúc trong giờ thi.

"Chris làm toán suốt một tiếng đồng hồ," cậu em trai tên Mark nói về thói quen mùa hè của Langan hồi trung học. "Rồi anh ấy học tiếng Pháp một tiếng. Rồi học tiếng Nga một tiếng. Rồi anh ấy đọc triết học. Chris cứ làm thế đều đặn, hàng ngày."

Một người anh em khác của Langan, Jeff thì kể "Bạn biết không, khi Christopher mười bốn, mười lăm tuổi, anh ấy vẽ vời mọi thứ cho vui, và tác phẩm thì trông cứ như một bức ảnh vậy. Mười lăm tuổi, anh ấy có thể khớp với ngôi sao nhạc Rock Jimi Hendrix từng nhịp một trên cây guitar. Boom. Boom. Boom. Một nửa thời gian Christopher không hề đến trường. Anh chỉ có mặt vào các giờ kiểm tra và họ chẳng thể bắt bẻ gì về việc đó được. Đối với chúng tôi, điều đó thật vui nhộn. Chris có thể tóm lược đống giáo trình ngang với cả một học kỳ chỉ trong hai ngày, tập trung vào bất cứ thứ gì anh ấy phải để ý đến, rồi sau đó quay trở lại với những công việc anh ấy đang làm dở trước đó."

Trong cuộc chơi *Đấu trường 100*, Langan thật đĩnh đạc và tự tin. Giọng anh trầm sâu. Đôi mắt nhỏ và sáng. Anh không lòng vòng về các chủ đề, tìm ra ngay cụm từ đúng. Tương

tự như thế, Langan không nói ừm hay à hay sử dụng bất cứ lối xoa dịu đối thoại nào hết: các câu nói của anh cứ thế thốt ra, câu sau tiếp câu trước, lịch sự và quả quyết, hệt như các anh lính ở vị trí duyệt binh. Mọi câu hỏi Saget đặt ra với anh, Langan đều dẹp sang một bên, như thể nó chỉ là thứ gì vặt vãnh tầm phào. Khi số tiền thắng cuộc lên tới 250.000 đô-la, Langan đột nhiên thực hiện một tính toán trong đầu rằng mối nguy cơ thua trắng ở thời điểm đó to lớn hơn những lợi ích tiềm năng của việc ở lại. Bất ngờ, Langan dừng cuộc chơi. “Tôi sẽ lấy tiền,” anh nói. Anh bắt tay Saget thật chặt và kết thúc – ra khỏi sân khấu khi ở đỉnh cao hệt như cách các thiên tài vẫn làm – chúng ta thường nghĩ vậy.

2.

Sau Thế Chiến, Lewis Terman – một giảng viên tâm lý học tại Đại học Stanford gặp được một cậu bé rất đáng chú ý có tên Henry Cowell. Cowell vốn được nuôi dạy trong cảnh nghèo khó và hỗn loạn. Cậu bé không theo kịp những đứa trẻ khác, và năm lên bảy tuổi cậu không được đến trường nữa. Cậu nhận việc trông nhà cho một lớp học riêng lẻ không xa khuôn viên trường Stanford, và suốt cả ngày, Cowell luôn tìm cách lẻn vào chơi cây đàn dương cầm của trường. Những giai điệu mà cậu chơi tuyệt đẹp.

Chuyên môn của Terman vốn là trắc nghiệm trí thông minh. Bản kiểm tra IQ tiêu chuẩn mà hàng triệu người trên khắp thế giới thực hiện trong năm mươi năm tiếp sau đó – có tên Stanford Binet – chính là sáng tạo của Terman. Vậy nên ông quyết định trắc nghiệm IQ của Cowell. Ông suy luận: thằng bé ắt phải thông minh lắm, và ông tin chắc về điều đó. Cowell có chỉ số IQ trên 140. Terman bị mê hoặc. Ông tự hỏi: Còn bao nhiêu viên kim cương thô chưa được khám phá như thế nữa?

Ông bắt đầu kiếm tìm những người khác. Ông tìm thấy một cô bé thuộc chữ cái từ hồi chín tháng tuổi, một bé khác đọc Dickens và Shakespeare lúc mới lên bốn. Ông còn gặp được một chàng trai bị đuổi khỏi trường luật bởi giáo viên của cậu không tin trên đời có chuyện một con người bằng xương bằng thịt lại có thể sao chép chính xác các đoạn dài dằng dặc những phán quyết của tòa án chỉ dựa vào trí nhớ.

Đến năm 1921, Terman quyết định biến nghiên cứu về thiên tài trở thành sự nghiệp cả cuộc đời ông. Được nhận một khoản trợ cấp lớn từ Quỹ Thịnh vượng chung (*Commonwealth Foundation*), ông tập hợp một đội chuyên viên nghiên cứu điền dã và cử họ về các trường tiểu học tại California. Giáo viên tại các trường đó được yêu cầu tiến cử những em học sinh xuất sắc nhất trong lớp. Những học sinh ấy nhận được một bài kiểm tra trí tuệ. Các em nằm trong nhóm 10% đạt điểm số cao nhất sẽ nhận được một bài trắc nghiệm IQ, rồi những em đạt điểm số trên 130 trong bài kiểm tra ấy sẽ lại có một bài trắc nghiệm IQ thứ ba, từ một bộ kết quả ấy Terman chọn ra những em xuất sắc và thông minh nhất. Đến thời điểm Terman kết thúc điều tra, ông đã xếp loại khoảng 250.000 học sinh tiểu học và trung học, từ đó nhận diện được 1.470 trẻ em có IQ trung bình hơn 140 và cao dần tới mức 200. Nhóm thần đồng ấy dần được biết tới với tên gọi “Nhóm Mối” (*Termites*) và các em chính là đối tượng của một công trình về sau đã trở thành nghiên cứu tâm lý học quan trọng bậc nhất trong lịch sử.

Trong suốt phần đời còn lại, Terman trông coi những tài năng của mình hệt như gà mẹ vậy. Các em được theo dõi và kiểm tra, đo lường và phân tích. Các thành tích giáo dục được ghi lại, tình hình hôn nhân được theo sát, ốm bệnh được lập bảng kê, sức khỏe tâm lý học được dựng biểu đồ và mỗi động thái thăng tiến hay thay đổi công ăn việc làm đều được ghi chép lại đầy cẩn trọng. Terman viết cho họ các thư tiến cử công việc và đơn đăng ký chương trình sau đại học. Ông hào phóng ban phát không ngừng nghỉ những khuyên răn, dạy bảo, liên tục ghi chép phát hiện của mình vào những tập hồ sơ dày màu đỏ có tựa đề *Genetic Studies of Genius* (Tạm dịch: *Nghiên cứu di truyền về thiên tài*).

“Không có điều gì thuộc về một cá nhân quan trọng bằng IQ của anh ta, có lẽ chỉ ngoại trừ nhân cách của anh ta mà thôi,” Terman có lần đã nói vậy. Và đối với những người sở hữu mức IQ rất cao, Terman tin rằng “Chúng ta buộc phải kiếm tìm phương cách sản xuất ra các nhân vật lãnh đạo thúc đẩy tiến bộ khoa học, nghệ thuật, nhà nước, giáo dục và phúc lợi xã hội nói chung.” Khi những đối tượng nghiên cứu đã cứng tuổi hơn, Terman công bố những thông tin cập nhật về quá trình của họ, ghi chép những thành công phi thường. Terman đã viết đầy bàng hoàng: “Gần như tất cả các bài báo tường thuật bất kỳ sự kiện thi đấu hoặc hoạt động nào ở California có trẻ em tham gia đều xuất hiện các thành viên trong nhóm tài năng của chúng tôi trong danh sách các quán quân....” Ông lấy các mẫu bài viết của một vài đối tượng có đầu óc nghệ sĩ nhất và đưa cho các nhà phê bình văn chương đem ra so sánh với những chấp bút đầu tiên của các tác gia nổi tiếng. Họ không thể tìm ra điều gì khác biệt. Ông nói: Tất cả các dấu hiệu đều chỉ ra một nhóm người với tiềm năng trở thành “tượng đài anh hùng.” Terman tin tưởng rằng Nhóm Mối của ông đã được định đoạt trở thành tầng lớp tinh hoa tương lai của nước Mỹ.

Ngày nay, rất nhiều ý tưởng của Terman vẫn duy trì vai trò trọng tâm trong cách chúng ta suy nghĩ về thành công. Các trường học có riêng chương trình dành cho “thần đồng.” Những trường đại học danh giá thường đòi hỏi sinh viên phải trải qua bài kiểm tra trí tuệ (ví như bài thi SAT) trong kỳ tuyển sinh. Những tập đoàn công nghệ cao như Google hay Microsoft còn cẩn thận đo lường các năng lực có liên quan đến nhận thức của nhân viên tương lai xuất phát từ niềm tin tương tự: họ bị thuyết phục rằng những người ở đỉnh cao nhất của thang IQ sẽ có tiềm năng lớn nhất. (Hãng Microsoft vốn nức tiếng với truyền thống các ứng viên bị hỏi một lô lốc câu hỏi vốn thiết kế riêng nhằm kiểm tra trí thông minh của họ, bao gồm cả những câu kinh điển kiểu như: “Tại sao nắp cống lại tròn?” Nếu bạn không biết câu trả lời là gì, bạn không đủ thông minh để làm việc ở Microsoft đâu).

Nếu tôi có trong tay quyền năng thần diệu và gợi ý sẽ tăng IQ của bạn lên 30 điểm, bạn sẽ nói *Đồng ý* – phải không nào? Bạn cho là điều đó sẽ giúp bạn tiến xa hơn trong thế giới này. Và khi chúng ta nghe về ai đó như Chris Langan, phản ứng trong tiềm thức của chúng ta cũng giống phản ứng trong tiềm thức của Terman khi ông gặp Henry Cowell gần một thế kỉ trước đây. Chúng ta thấy kính sợ. Các thiên tài chính là những kẻ xuất chúng tột cùng. Ắt hẳn chẳng có thứ gì có thể kìm chân những người như vậy.

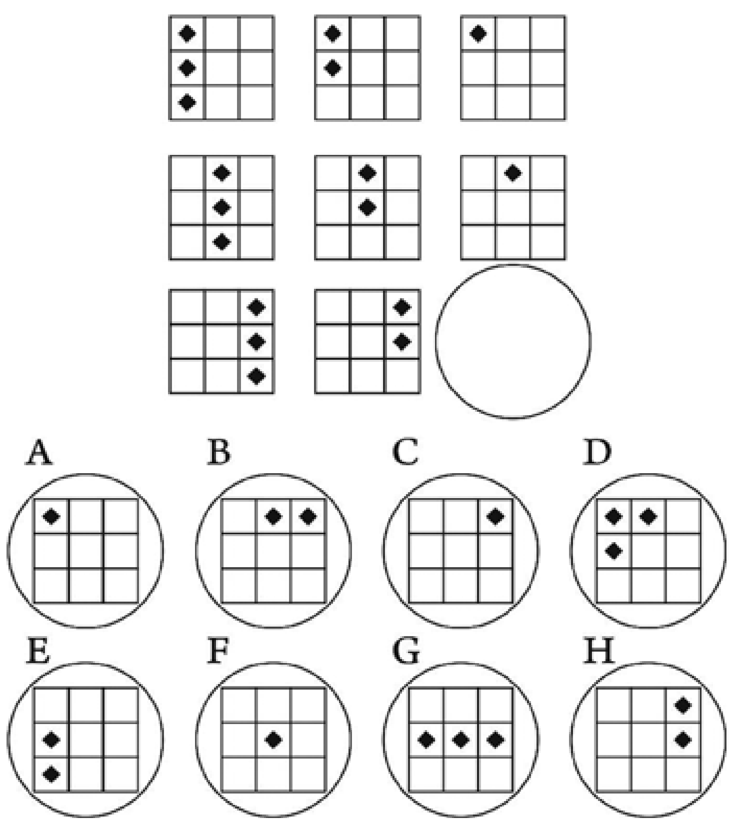
Nhưng có thật thế không?

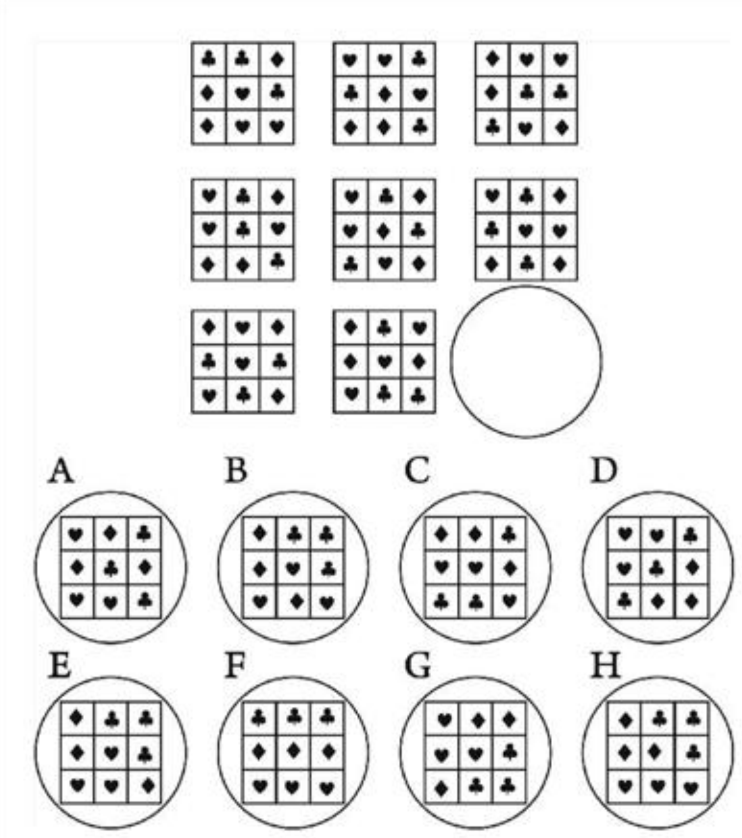
Tính đến lúc này trong cuốn *Những kẻ xuất chúng*, chúng ta đã thấy rằng thành công phi thường dính dáng đến tài năng ít hơn là cơ hội. Trong chương này, tôi muốn thử đào sâu hơn vào giải thích tại sao lại như vậy thông qua việc quan sát một mẫu hình kẻ xuất chúng trong dạng hình thuần khiết và tinh túy nhất của nó – thiên tài. Biết bao lâu nay, chúng ta vẫn hành xử theo lối những người như Terman gợi ý khi đụng tới vấn đề thấu hiểu về tầm quan trọng của mức trí tuệ siêu việt. Nhưng như chúng ta sẽ thấy, Terman đã mắc sai lầm. Ông đã sai lầm về Nhóm Mối của mình, và nếu như ông gặp phải trường hợp chàng trai trẻ Chris Langan tự tìm hiểu về *Nguyên lý Toán học* hồi mới mười sáu tuổi, ông cũng sẽ sai lầm về Langan với nguyên do tương tự. Terman không hiểu một kẻ xuất chúng thực sự là như thế nào, và đó cũng là sai lầm mà chúng ta vẫn tiếp tục mắc phải tới tận ngày nay.

3.

Một trong những bài trắc nghiệm trí tuệ được sử dụng rộng rãi nhất có tên là *Raven's Progressive Matrices* (Tạm dịch: *Ma trận tăng tiến Raven*). Nó không đòi hỏi kỹ năng ngôn ngữ hoặc dạng đặc thù nào của những kiến thức đã tích lũy được. Nó là một thứ thước đo các kỹ năng suy luận trừu tượng. Một bài trắc nghiệm Raven điển hình bao gồm bốn mươi tám câu, mỗi câu lại khó hơn câu trước đó, và IQ được tính toán dựa trên số câu trả lời chính xác.

Dưới đây là một câu hỏi, điển hình cho loại được sử dụng trong bài trắc nghiệm Raven.





Bạn nhận ra không? Tôi đoán là hầu hết các bạn đều làm được. Câu trả lời đúng là C. Nhưng giờ thì hãy thử câu này. Nó là một dạng câu hỏi thực sự khó nhằn xuất hiện ở phần cuối bài trắc nghiệm Raven.

Câu trả lời đúng là A. Tôi phải thú thực là tôi cũng không tài nào phát hiện ra, và tôi đoán là hầu hết các bạn cũng không làm được. Dù sao thì, gần như chắc chắn Chris Langan làm tốt. Khi chúng ta nói những người như Langan thật là thông minh, chúng ta có ý rằng họ sở hữu thứ trí não có thể giải được những câu đố kiểu như câu hỏi cuối cùng vừa rồi.

Bao nhiêu năm qua, một khối lượng lớn các nghiên cứu đã được thực hiện với nỗ lực xác định làm thế nào sự thể hiện của người nào đó trong một trắc nghiệm IQ kiểu như bài test Raven lại có thể chuyển thành thành công trong đời thực. Những người nằm ở mức đáy – với IQ dưới 70 – bị coi là thiểu năng trí tuệ. Mức điểm 100 là bình thường; chắc chắn bạn cần phải đạt trên mức đó để có thể xử trí với chương trình đại học. Để lọt vào và thành công với chương trình sau đại học với mức độ cạnh tranh vừa phải đồng nghĩa với việc bạn chắc chắn cần phải đạt IQ 115 là ít nhất. Nói chung, càng đạt mức cao, bạn sẽ càng được thụ hưởng giáo dục cao hơn, bạn có khả năng kiếm được nhiều tiền hơn, và – dù tin hay không – bạn cũng sẽ trường thọ hơn.

Nhưng có một cái bẫy ở đây. Mối quan hệ giữa thành công và IQ chỉ có tác dụng đến một ngưỡng nào đó mà thôi. Khi người nào đó đã đạt mức IQ vào khoảng 120 điểm, thì có thêm vài điểm IQ phụ trội nữa dường như cũng chẳng chuyển hóa thành bất cứ ưu thế nào đo đếm được trong cuộc sống thực tế.

“Việc ai đó có chỉ số thông minh là 170 điểm có khả năng tư duy tốt hơn người chỉ có IQ 70 đã được minh chứng đầy đủ,” nhà tâm lý học người Anh Liam Hudson đã viết, “và điều này vẫn chính xác khi mức độ so sánh gần hơn – giữa hai mức IQ 100 và 130. Nhưng mối liên quan này dường như gẫy đổ khi ai đó so sánh hai người đều có mức IQ tương đối cao... Một nhà khoa học với mức IQ 130 có nhiều khả năng giành giải Nobel tương đương một người có IQ là 180.”

Điều Hudson nói chính là IQ có rất nhiều điểm giống với môn bóng rổ. Liệu một người có chiều cao khoảng một mét sáu tám có cơ hội nào thực tế để chơi bóng rổ nhà nghề không? Không chắc. Bạn cần phải cao ít nhất là mét tám hoặc mét tám ba để chơi bóng rổ ở trình độ đó, và, tất cả mọi thứ đều rất sòng phẳng, chắc chắn là một mét tám sáu hay hơn là một mét tám ba, và một mét tám chín lại tốt hơn một mét tám sáu. Nhưng vượt qua một điểm nhất định nào đó, chiều cao không còn đóng vai trò quan trọng đến thế. Một tuyển thủ với chiều cao hơn hai mét lại không chắc đã giỏi hơn ai đó thấp hơn anh ta năm phân. (Michael Jordan – tuyển thủ bóng rổ vĩ đại nhất trong lịch sử cũng chỉ cao có một mét chín tám mà thôi.) Một cầu thủ bóng rổ chỉ cần đủ cao – và điều đó cũng chính xác với trí thông minh. Trí thông minh có một cái ngưỡng.

Phần giới thiệu của chương trình *Đấu trường 100* đã chỉ ra rằng Einstein có IQ là 150 điểm còn Langan là 195. IQ của Langan cao hơn 30% so với Einstein. Nhưng điều đó không có nghĩa là Langan thông minh hơn Einstein 30%. Thật nực cười. Tất cả những gì chúng ta có thể nói là khi phải tư duy về những lĩnh vực thực sự phức tạp như môn vật lý, thì rõ ràng cả hai người đều đủ thông minh.

Tôi nhận ra là: ý tưởng cho rằng IQ có một ngưỡng nhất định đi ngược lại trực giác của chúng ta. Ví như, chúng ta vẫn nghĩ là những người giành giải Nobel trong các môn khoa học sẽ phải sở hữu mức IQ cao nhất có thể; rằng họ ắt hẳn là kiểu người đạt điểm số hoàn hảo trong kỳ thi tuyển sinh vào đại học, giành được tất cả các loại học bổng sẵn có, và chắc phải có bảng thành tích siêu sao ở bậc trung học tới mức họ được các trường đại học hàng đầu trong nước bứng lên bằng được.

Nhưng hãy xem hai mươi lăm người Mỹ giành được giải Nobel Y Dược gần đây nhất, bắt đầu từ năm 2007 – tốt nghiệp từ những trường đại học nào

Trường Antioch

Đại học Brown

Trường Berkeley

Đại học Washington

Đại học Columbia

Học viện Công nghệ Case

Học viện Công nghệ Massachusettes

Caltech

Đại học Harvard

Trường Hamilton

Đại học Columbia

Đại học Bắc Carolina

Đại học DePauw

Đại học Pennsylvania

Đại học Minnesota

Đại học Notre Dame

Đại học Johns Hopkins

Đại học Yale

Trường Union, Kentucky

Đại học Illinois

Đại học Texas

Holy Cross

Trường Amherst

Trường Gettysburg

Trường Hunter

Không ai nói rằng bản danh sách này tiêu biểu cho những lựa chọn trường đại học, cao đẳng của những học sinh trung học giỏi nhất nước Mỹ. Yale, Columbia và MIT đều có trong

danh sách, nhưng DePauw, Holy Cross và trường Gettysburg cũng góp mặt. Đây chỉ là danh sách những trường tốt mà thôi.

Vẫn cùng mạch đó, dưới đây là trường đại học của hai mươi lăm người Mỹ giành giải Nobel Hóa học gần

đây nhất

Đại học New York

Đại học New York

Đại học Stanford

Đại học Dayton, Ohio

Đại học Rollins, Florida

MIT

Đại học Grinnell

MIT

Đại học McGill

Học viện công nghệ Georgia

Đại học Ohio Wesleyan

Đại học Rice

Trường Hope

Đại học Brigham Young

Đại học Toronto

Đại học Nebraska

Trường Dartmouth

Đại học Harvard

Đại học Berea

Đại học Augsburg

Đại học Masachusettes

Đại học Washington State

Đại học Florida

Đại học California, Riverside

Đại học Harvard

Để trở thành một người đoạt giải Nobel, đương nhiên, bạn buộc phải đủ thông minh để bước chân vào một trường đại học chí ít cũng phải ổn như Notre Dame hay Đại học Illinois. Vậy đấy.

Đây phải chăng là một ý kiến cực đoan? Giả sử đứa con gái bé bỏng của bạn phát hiện ra rằng cháu đã được nhận vào hai trường – Đại học Harvard và Đại học Georgetown, ở Washington DC. Bạn muốn con bé vào đâu? Tôi đoán là Harvard, bởi Harvard là trường "tốt hơn". Học sinh của trường đạt điểm cao hơn 10-15% trong kỳ thi tuyển sinh.

Nhưng với những gì chúng ta được biết về trí thông minh, ý tưởng rằng các trường cũng có thể được phân hạng, như các tay đua trên đường chạy – chẳng có ý nghĩa gì hết. Sinh viên của trường Georgetown có thể không thông minh ở mức áp đảo như sinh viên của Harvard. Nhưng rõ ràng là tất cả các em đều đủ thông minh, và những người thắng giải Nobel tương lai đến từ những trường như Georgetown hệt như từ trường Harvard thôi.

Nhà tâm lý học Barry Schwartz gần đây đã đề xuất rằng những trường ưu tú nên từ bỏ quy trình tuyển sinh phức tạp của mình đi và chỉ đơn giản tổ chức một cuộc xổ số cho tất cả những ai đạt trên mức ngưỡng. "Sắp xếp mọi người vào hai nhóm," Schwartz nói. "Đủ giỏi và không đủ giỏi. Những người đủ giỏi đội chung một mũ. Những ai không đủ giỏi thì bị từ chối." Schwartz thừa nhận rằng ý tưởng của ông chắc chắn không được chấp nhận. Nhưng ông hoàn toàn đúng. Như Hudson viết (hãy nhớ rằng Hudson đã thực hiện nghiên cứu của mình ở những trường nội trú dành cho nam sinh hàng đầu của Anh quốc hồi những năm 1950 và 1960), "Biết về IQ của một cậu bé cũng chẳng giúp ích gì mấy nếu bạn phải đối mặt với cả một nhóm những cậu bé thông minh."

Để tôi đưa cho bạn một ví dụ về hiệu ứng của ngưỡng đối với hành động. Trường luật thuộc Đại học Michigan – giống như nhiều cơ sở đào tạo danh tiếng khác của Hoa Kỳ, đã sử dụng chính sách hành động tích cực đối với những thí sinh xuất thân từ hoàn cảnh thiệt thòi. Khoảng 10% tổng số sinh viên trường Michigan tuyển vào mỗi mùa thu là thành viên của các sắc tộc thiểu số, và nếu trường luật không nới lỏng rõ rệt những yêu cầu tuyển sinh đối với các sinh viên ấy – chấp nhận họ với thành tích bậc đại học cũng như điểm số của các bài kiểm tra tiêu chuẩn thấp hơn những người khác – thì tỉ lệ ước tính chỉ đạt dưới 3% mà thôi. Hơn nữa, nếu chúng ta so sánh thành tích học tập mà các sinh viên thuộc nhóm sắc tộc thiểu số và nhóm bình thường đạt được trong trường luật, chúng ta thấy rằng các sinh viên da trắng nhỉnh hơn. Chẳng có gì ngạc nhiên: nếu một nhóm nào đó có được thành tích bậc

đại học và điểm số các bài kiểm tra cao hơn, gần như chắc chắn cũng sẽ có được thành tích tốt hơn ở trường luật. Đây là một lý do giải thích vì sao chương trình hành động tích cực lại gây tranh cãi đến thế. Thực ra, gần đây một cáo buộc về chương trình hành động tích cực của Đại học Michigan đã được chuyển lên Tòa án tối cao Hoa Kỳ. Với rất nhiều người, việc một cơ sở đào tạo tinh hoa lại đón vào những sinh viên kém tiêu chuẩn hơn các bạn đồng lứa thật đáng phiền lòng.

Vài năm trước, Đại học Michigan đã quyết định quan sát kỹ càng xem các sinh viên thuộc nhóm thiểu số của trường luật sinh sống ra sao sau khi tốt nghiệp. Họ kiếm được bao nhiêu tiền? Họ tiến xa đến đâu trong công việc? Họ hài lòng tới mức nào với sự nghiệp của mình? Họ có những đóng góp gì cho xã hội và với cộng đồng? Họ giành được những thành tựu gì? Đại học Michigan xem xét tất cả những gì có thể là tiêu chí cho thành công trong cuộc đời thực. Và những gì phát hiện ra đã khiến họ ngạc nhiên.

"Chúng tôi đã tìm hiểu và rồi biết rằng các sinh viên thiểu số của mình, rất nhiều trong số đó, sống rất ổn," Richard Lempert, một trong số các tác giả tiến hành đề tài nghiên cứu của trường Michigan đã nói. "Dự tính của chúng tôi chỉ là sẽ tìm ra một nửa hoặc hai phần ba cốc nước đầy, vì cho rằng các sinh viên thiểu số hẳn sẽ không ổn bằng những bạn bè da trắng, thế mà rất nhiều người đã thực sự thành công. Kết quả thật đáng kinh ngạc. Chúng tôi phát hiện ra rằng họ chẳng kém cạnh gì. Chúng tôi không nhận ra bất kỳ sự tồn tại khác biệt ghê gớm nào."

Điều Lempert đang nói chính là chỉ qua một thước đo duy nhất mà trường luật thực sự quan tâm – *các sinh viên tốt nghiệp ra sao trong cuộc sống thực* – thì sinh viên thiểu số không hề bị thua kém. Họ cũng thành công hệt như những sinh viên da trắng vậy. Và tại sao? Bởi vì cho dù những chứng chỉ học tập của các sinh viên thiểu số tại trường Michigan không tốt bằng các bạn bè da trắng, chất lượng của sinh viên ở trường luật nói chung vẫn đủ cao để tất cả họ đều đứng ở mức trên ngưỡng. Họ đủ thông minh. Biết về điểm số kiểm tra của một sinh viên luật chẳng có mấy tác dụng nếu bạn đang đối mặt với cả một lớp học gồm toàn những sinh viên luật thông minh.

4.

Hãy cùng đẩy ý tưởng về ngưỡng xa thêm một bước nữa. Nếu trí thông minh chỉ giữ vai trò quan trọng đến một điểm nút nào đó, vậy thì vượt qua điểm nút ấy, những thứ khác – những thứ không liên quan gì đến trí thông minh – sẽ phải bắt đầu thể hiện vai trò nhiều hơn. Lại giống như môn bóng rổ: một khi ai đó đã đủ cao, thì tiếp theo chúng ta sẽ bắt đầu quan tâm đến tốc độ và cảm giác trận đấu, sự lanh lẹ, kỹ năng cầm bóng và nhạy cảm ghi bàn.

Vậy thì, những yếu tố khác ấy có thể là gì đây? Thế này nhé, giả sử thay bằng việc đo chỉ số IQ của bạn, tôi sẽ đưa cho bạn một loại bài trắc nghiệm hoàn toàn khác.

Hãy viết ra tất cả các công dụng mà bạn có thể nghĩ tới cho những vật thể dưới đây:

1. Một viên gạch

2. Một cái chăn

Đây là một ví dụ cho cái gọi là "trắc nghiệm phân kì" (để đối lập với một bài trắc nghiệm kiểu Raven, đòi hỏi bạn lựa chọn qua một danh sách các khả năng và đồng quy về đúng câu trả lời chính xác). Nó đòi hỏi bạn phải sử dụng trí tưởng tượng của mình và đưa trí óc mình đi theo càng nhiều phương hướng càng tốt. Với một bài trắc nghiệm phân kì, hiển nhiên là không chỉ có một câu trả lời chính xác duy nhất. Điều mà người ra đề tìm kiếm chính là số lượng và tính độc đáo trong các câu hồi đáp của bạn. Và thứ mà bài trắc nghiệm này đo lường không phải là trí thông minh phân tích, phải là điều gì đó khác biệt sâu sắc – điều gì đó gần gụi hơn với sức sáng tạo. Các bài kiểm tra phân kì cũng thách thức chẳng kém gì so với trắc nghiệm đồng quy, và nếu bạn không tin như vậy, tôi khuyến khích bạn nên dừng lại để thử câu hỏi gạch-và-chăn ngay bây giờ.

Dưới đây là những câu trả lời cho trắc nghiệm "công dụng của các vật thể" được Liam Hudson thu thập được từ sinh viên tên Poole tại một trường trung học hàng đầu Anh quốc. Theo Poole:

(Gạch). Dùng để cướp phá cửa hiệu. Giúp cả căn nhà không bị đổ ụp. Sử dụng trong một trò chơi cò quay của Nga nếu bạn muốn có được sức mạnh ngay lập tức (gạch đi mười bước, quay lại và ném – không hành động lẩn tránh nào được phép). Để cố định một cái chăn lông vũ trên giường bằng cách đặt mỗi góc một cục gạch. Để đập vỡ những cái chai Coca-Cola hết sạch.

(Chăn). Để sử dụng trên giường. Để che đậy cuộc mây mưa lén lút trong rừng. Như một cái lều. Để tạo ra ám hiệu bằng khói. Làm thành buồm cho một con tàu, xe đẩy hai bánh hoặc xe trượt tuyết. Như một cách thay thế cho khăn bông. Như một cái bia tập ném cho người cận thị. Như một thứ để đỡ người nhảy ra từ những tòa nhà chọc trời đang cháy.

Không khó để đọc những câu trả lời của Poole và cảm nhận xem trí não của cậu hoạt động ra sao. Cậu vui nhộn. Cậu hơi nổi loạn và dâm đãng. Ở cậu có sự thính nhạy với những thứ kích thích cảm giác mạnh mẽ. Trí óc của cậu nhảy từ hình ảnh bạo lực sang tình dục, từ những người nhảy ra từ các tòa nhà chọc trời đang cháy sang những vấn đề rất thực tế, ví như làm thế nào để giữ chặt một cái chăn lông vũ trên giường. Cậu mang lại cho chúng ta ấn tượng rằng nếu cho cậu thêm mười phút nữa, cậu sẽ đưa ra thêm hai chục công dụng khác nữa.

Bây giờ, nhằm mục đích so sánh, hãy xem xét các câu trả lời từ một sinh viên khác trong mẫu của Hudson. Tên của cậu là Florence. Hudson cho biết Florence là một nhân vật phi thường với mức IQ vào loại cao nhất trường.

(Gạch). Xây dựng các thứ, để ném.

(Chăn). Giữ ấm, dập lửa, buộc vào cây và ngủ trong đó (như một cái võng), cáng dùng tạm.

Óc tưởng tượng của Florence ở đâu? Cậu chỉ nhận diện những công dụng thông thường và phổ biến nhất của gạch và chăn rồi đơn giản là dừng lại. IQ của Florence cao hơn Poole. Nhưng điều đó chẳng có nghĩa gì nhiều, bởi cả hai học sinh đều ở mức trên ngưỡng. Điều thú vị hơn là trí óc của Poole có thể nhảy từ hình ảnh bạo lực sang tình dục tới những người nhảy ra từ các tòa nhà chọc trời đang cháy mà không hề vấp váp gì, nhưng trí óc của Florence không thể làm thế. Giờ thì bạn nghĩ ai trong số hai sinh viên này phù hợp hơn để thực hiện loại công việc thông minh, giàu óc tưởng tượng để đoạt giải thưởng Nobel?

Đó là nguyên do thứ hai giải thích việc những người đoạt giải thưởng Nobel cũng đến từ trường Holy Cross như Harvard vậy, bởi Harvard không tuyển lựa sinh viên của mình dựa trên nền tảng họ thực hiện bài kiểm tra “các công dụng của viên gạch” tốt đến mức nào – và có lẽ trắc nghiệm “các công dụng của viên gạch” lại là thứ tiên báo hay hơn cho khả năng đoạt giải Nobel. Đó cũng là lý do thứ hai mà Trường Luật Michigan không thể tìm ra sự khác biệt giữa các em trong chương trình hành động tích cực với những cựu sinh viên khác của trường. Trở thành một luật sư thành đạt phụ thuộc vào nhiều điều hơn là IQ đơn thuần. Nó đòi hỏi phải có trí não phong phú như Poole vậy. Và các sinh viên thiểu số của trường Michigan đạt thành tích thấp hơn trong các bài trắc nghiệm đồng quy không có nghĩa là ở họ không dồi dào những đặc điểm then chốt khác.

5.

Đây là sai lầm của Terman. Ông quá yêu chuộng một thực tế rằng Nhóm Mối của mình chiếm lĩnh những đỉnh cao tuyệt đối trên thang bậc học thức – đỉnh của đỉnh (99% của 99%) – mà không hề nhận ra rằng sự thực dường như phi thường ấy lại chẳng có ý nghĩa gì mấy.

Khi Nhóm Mối đến tuổi trưởng thành, sai lầm của Terman sẽ lộ ra rõ ràng. Một vài thần đồng của ông lớn lên và xuất bản sách, công bố các bài viết mang tính học thuật hay phát đạt trong công việc kinh doanh. Một số thì điều hành các công sở, có hai người trở thành thẩm phán tòa án tối cao bang, một thẩm phán tòa án thành phố, hai nghị sĩ bang California, một quan chức liên bang được trọng vọng. Nhưng chẳng mấy trong số các thiên tài của Terman trở thành các nhân vật nức tiếng toàn quốc. Họ có xu hướng kiếm sống tốt – nhưng không đặc biệt tốt. Phần lớn sở hữu một sự nghiệp chỉ có thể coi là bình thường, và một phần đáng ngạc nhiên trong đó cuối cùng chỉ đạt được thứ sự nghiệp mà Terman coi là thất bại. Cũng không có bất cứ ai đoạt giải Nobel trong nhóm thiên tài mà Terman đã tuyển lựa thấu đáo ấy. Những chuyên viên nghiên cứu điền dã của Terman thực ra đã từng kiểm tra hai học sinh sơ học mà sau này đã giành được giải Nobel – William Shockley và Luis Alvarez – và đã loại bỏ cả hai người này. Chỉ bởi IQ của họ không đủ cao.

Trong một bài báo với giọng điệu chỉ trích gay gắt, nhà xã hội học Pitirim Sorokin đã chỉ ra rằng nếu Terman chỉ đơn giản gom vào một nhóm trẻ em được lựa chọn ngẫu nhiên từ

những hoàn cảnh gia đình tương tự như Nhóm Mối – và bỏ qua chuyện kiểm tra chỉ số IQ – chắc ông rút cục cũng sẽ có trong tay một nhóm làm được hầu hết những việc ấn tượng như nhóm thiên tài mà ông dụng công chọn lựa. "Không suy rộng những tưởng tượng hay các tiêu chuẩn về thiên tài," Sorokin kết luận, "thì đây đơn thuần là 'nhóm tài năng' gồm toàn những người 'tài năng', vậy thôi." Cho đến lúc Terman công bố tập thứ tư của *Nghiên cứu di truyền về thiên tài*, từ "thiên tài" đã hoàn toàn biến mất. "Chúng tôi đã nhận thấy," Terman kết luận, với thái độ còn hơn cả thất vọng, "rằng trí tuệ và thành công không hề tương ứng với nhau."

Nói cách khác, điều tôi nói với bạn ngay từ đầu chương này về trí thông minh siêu phàm của Chris Langan chẳng có mấy tác dụng nếu chúng ta muốn hiểu về những cơ hội thành công trong cuộc đời thực. Đúng thế, Chris Langan là một người với trí não có một không hai cùng khả năng tự tìm hiểu về Nguyên lý Toán học hồi mới mười sáu tuổi. Và cũng đúng, các câu trả lời của anh cứ thế thốt ra, câu sau tiếp câu trước, lịch sự và quả quyết, hệt như các anh lính ở vị trí duyệt binh. Như thế thì đã sao chứ? Nếu chúng ta muốn hiểu về khả năng trở thành một Kẻ xuất chúng thực sự của Chris Langan, chúng ta phải biết nhiều hơn thế về anh.

CHƯƠNG IV. Mối phiền phức với các thiên tài

Phần II

“SAU NHỮNG CUỘC ĐÀM PHÁN KÉO DÀI, NGƯỜI TA ĐỒNG TÌNH RẰNG ROBERT SẼ PHẢI CHỊU QUẢN CHẾ”

1.

Mẹ của Chris Langan xuất thân từ San Francisco và vốn bị gia đình ghẻ lạnh. Bà sinh ra bốn đứa con, mỗi đứa có một ông bố khác nhau. Chris là con cả. Cha mất tích trước khi Chris chào đời và có tin đồn rằng ông đã chết ở Mexico. Người chồng thứ hai của bà bị sát hại. Người chồng thứ ba tự vẫn. Người chồng thứ tư là một anh kí giả thất thế tên Jack Langan.

“Tới tận giờ tôi cũng chưa từng gặp một ai mà hồi thơ ấu gia đình lại nghèo khổ tới nỗi như nhà chúng tôi,” Chris Langan nói. “Chúng tôi không có nổi hai cái tất lành cùng một đôi. Giày nham nhở. Quần áo thủng lỗ chỗ. Chúng tôi chỉ có độc một bộ quần áo. Tôi vẫn nhớ tôi với các em vào nhà tắm để giặt bộ quần áo duy nhất. Lúc ấy bọn tôi trần nồng nỗng bởi chẳng có cái gì khác để mặc.”

Jack Langan sau đó triền miên khướt khơ rượu chè và rồi mất tích. Ông ta vẫn thường khóa chặt tủ chạn để mấy đứa bé không thể lấy trộm thức ăn. Ông ta dùng roi da để trấn áp và sai khiến lũ trẻ. Ông ta kiếm được việc rồi lại thất nghiệp, rồi chuyển cả nhà đến thị trấn khác. Có mùa hè cả nhà ở trong một căn lều rách tại vùng dành riêng cho người Da đỏ, gắng gượng qua ngày bằng bơ lạc với bột ngô chính phủ trợ cấp. Có thời gian, họ sống ở thị trấn Virginia, bang Nevada. “Chỉ có mỗi một tay cảnh sát trong cả thị trấn, và khi bọn đầu trộm đuôi cướp tràn đến, ông ta trốn biệt ở phía sau văn phòng,” Mark Langan nhớ lại. “Tôi vẫn nhớ có một quán bar ở đó tên là Bucket of Blood Saloon.”

Khi bọn trẻ đang tuổi đi học, cả nhà lại chuyển tới Bozeman, bang Montana. Một cậu em của Chris ở lại gia đình đỡ đầu còn những đứa trẻ khác đến trường giáo dưỡng.

“Tôi không nghĩ là trường học đã có lúc nào đó biết được Christopher có tài năng thiên bẩm,” cậu em Jeff nói. “Chắc như đinh đóng cột là anh ấy không thể hiện ra chút gì. Đấy là ở Bozeman. Nó chẳng giống bây giờ chút nào hết. Khi chúng tôi lớn lên ở đó, nó vẫn chỉ là một thị trấn bé xíu và quê mùa. Ở đó chúng tôi không được đối xử tử tế mấy. Họ coi cả nhà tôi chỉ là một lũ ăn bám.” Để bảo vệ bản thân mình và các em, Chris bắt đầu tập nâng tạ. Một hôm, lúc ấy Chris 14 tuổi, Jack Langan lại gây gổ và đánh đập bọn nhỏ. Ông ta vẫn thường như thế. Chris hạ gục ông ta ngay lập tức. Jack bỏ đi và không bao giờ trở lại nữa. Sau khi tốt nghiệp trung học, Chris nhận được hai học bổng toàn phần, của Đại học Reed ở Oregon và của Đại học Chicago. Anh đã chọn Reed.

“Đó là một sai lầm lớn,” Chris nhớ lại. “Tôi rơi vào tình trạng sốc văn hóa thực sự. Tôi chỉ là một thằng bé đầu húi cua vốn làm việc chăn nuôi gia súc trong mùa hè ở Montana, thế mà tôi lại ở đó, giữa cả một đám trẻ thành phố tóc dài và hầu hết chúng đến từ New York. Lũ trẻ này có phong cách khác hẳn với lối tôi vốn quen. Tôi không thể xen vào lời nào trong giờ học. Chúng nó rất tọc mạch. Lúc nào cũng hỏi han lia lịa. Tôi bị nhồi vào một phòng ngủ tập thể. Có bốn đứa tất cả, ba đứa kia lối sống hoàn toàn khác với tôi. Chúng nó hút *canabis* (một loại thuốc phiện-ND). Chúng nó còn dẫn cả bạn gái về phòng. Tôi chưa từng hút *canabis* bao giờ cả. Nên về cơ bản, tôi bắt đầu trốn biệt trong thư viện.”

Anh kể tiếp: “Thế rồi tôi để lỡ mất học bổng... Đáng ra mẹ tôi phải điền vào bản khai tình trạng tài chính để xin gia hạn học bổng nhưng bà lại lơ là việc ấy. Mẹ tôi rất lúng túng với các yêu cầu kiểu như vậy. Đến khi phát hiện ra học bổng không được gia hạn, tôi đến văn phòng trường để hỏi lý do. Họ nói với tôi là, à, chẳng có ai gửi cho họ bản khai tình trạng tài chính hết nên họ đã cấp phát xong tiền học bổng rồi, hết sạch rồi, tôi không còn học bổng ở đây nữa. Cái kiểu ở đó là vậy. Đơn giản là họ không thèm để ý. Họ không thèm đếm xỉa gì đến sinh viên của họ cả. Không có khuyên răn, không có tư vấn, chẳng gì hết.”

Chris rời khỏi Reed trước đợt thi cuối kỳ, mang theo mình một bảng toàn điểm chữ F (điểm kém). Trong học kỳ đầu tiên, cậu đạt toàn điểm A. Cậu trở lại Bozeman và làm việc trong ngành xây dựng, rồi làm việc như một lính cứu hỏa bảo vệ rừng trong suốt một năm rưỡi. Tiếp đó cậu vào học ở trường của bang Montana.

“Tôi theo học lớp toán và triết học,” anh nhắc chuyện cũ. “Và rồi trong kì học mùa đông, khi tôi lái xe cách thị trấn tới mười ba dặm, trên đường Beach Hill, hộp truyền động của xe bị long ra. Lúc tôi đi vắng hồi mùa hè, mấy đứa em đã sử dụng xe. Chúng nó làm việc ở công ty đường sắt và đã lái xe trên đường ray. Tôi không có tiền để sửa xe. Tôi tìm đến giáo viên hướng dẫn và cả chủ nhiệm khoa nữa để trình bày về việc rắc rối mình đang vướng phải. Em có tiết học vào bảy rưỡi sáng và tám rưỡi sáng, nhưng hộp truyền động của chiếc xe bị long ra. Vì thế, nếu thầy có thể làm ơn chuyển em xuống buổi học chiều của các lớp ấy, em sẽ rất cảm kích. Có một người hàng xóm là chủ trại gia súc sẽ ghé qua đón em vào mười một giờ hàng ngày. Thầy giáo hướng dẫn của tôi là người đàn ông ngoại hình cao bồi với bộ râu gọng, vận chiếc áo vét vải tuýt trong ảnh này đây. Ông ta nói, ‘Này con trai, sau khi xem bảng điểm của cậu ở Trường Reed, tôi cho rằng giờ hẳn cậu đã ngộ ra việc mọi người buộc phải chấp nhận hi sinh để có được ít nhiều kiến thức. Đề nghị của cậu không thể chấp nhận được.' Tôi đến gặp chủ nhiệm khoa. Kết quả vẫn vậy.”

Giọng anh đanh lại. Anh đang kể lại những chuyện đã xảy ra hơn ba mươi năm trước, nhưng ký ức vẫn khiến anh giận dữ. “Lúc ấy tôi nhận ra rằng, tôi ở đây, giữa mùa đông Montana, quăng mình bươn chải kiếm tiền hòng tìm mọi cách quay lại trường. Tôi tình nguyện đi nhờ xe vào thị trấn hàng ngày, làm bất cứ thứ gì có thể, chỉ để đến được trường. Vậy mà họ chẳng bằng lòng làm điều gì vì tôi hết. Thật điên tiết. Đến lúc ấy tôi quyết định rằng tôi có thể xoay xỏa mà không cần đến hệ thống giáo dục bậc cao. Thậm chí nếu tôi không thể làm gì được, thì cả cái hệ thống đó đã tàn tệ quá sức với tôi đến mức tôi sẽ không gắng gượng thêm chút nào nữa. Thế là tôi bỏ học, đơn giản vậy thôi.”

Những trải nghiệm của Langan ở Đại học Reed và Montana đóng vai trò bước ngoặt trong cuộc đời anh. Khi còn là một đứa trẻ, anh đã luôn ước mơ trở thành một viện sĩ. Đáng lẽ ra anh đã có được học vị Tiến sĩ; các trường đại học chính là những cơ sở giáo dục chủ yếu được xây dựng nên để dành cho những người có niềm hứng thú và lòng ham hiểu biết sâu sắc với tri thức như anh vậy. "Khi anh ấy vào được đại học, tôi đã nghĩ rồi anh ấy sẽ thành công, tôi thực lòng nghĩ thế," cậu em Mark nói. "Tôi nghĩ bằng cách nào đấy anh ấy sẽ tìm ra được một ngách hẹp. Vì thế, lúc anh ấy rời khỏi trường, tôi hoàn toàn không hiểu nổi."

Không một mảnh bằng trong tay, Langan không biết nên làm gì. Anh làm việc ở công trường xây dựng. Một mùa đông giá lạnh anh làm việc trên con thuyền mò trai sò ở Long Island. Anh nhận việc vặt trong nhà máy rồi làm nhân viên quèn trong ngành dân chính, cuối cùng còn trở thành một tay bảo kê một quán bar ở Long Island. Đó là công việc chủ yếu trong hầu hết những năm tháng trưởng thành của anh. Dù vậy, anh vẫn tiếp tục đọc sâu về triết học, toán học và anh miệt mài viết một chuyên luận mà anh gọi là *CTMU – Cognitive Theoretic Model of the Universe* (tạm dịch: *Mô hình lý thuyết liên quan đến nhận thức về vũ trụ*). Nhưng do không có bằng cấp chứng chỉ đại học, anh không có chút hi vọng gì công bố công trình của mình trên một tạp chí chuyên ngành.

"Tôi chỉ là một gã tay mơ mới trải qua một năm rưỡi ở trường đại học," anh nói, với một cái nhún vai. "Và lúc nào đó khi chuyên luận này lọt vào tầm chú ý của tổng biên tập, khi ông ta lấy bài viết và gửi cho những người thẩm định, họ sẽ cố gắng tìm kiếm và tra cứu về tôi nhưng chắc chắn sẽ chẳng tìm thấy tôi đâu. Rồi họ sẽ nói rằng, tay này chỉ có năm rưỡi học đại học. Làm sao anh ta biết anh ta đang viết về cái gì chứ?"

Đó là một câu chuyện đau lòng. Tôi hỏi Langan, giả định Đại học Harvard đưa ra đề nghị một công việc với anh, liệu rằng anh có nhận. "À, một câu hỏi khó đấy," anh trả lời. "Đương nhiên, là một giảng viên ở Harvard thì tôi sẽ có giá trị. Những ý kiến của tôi sẽ có trọng lượng, tôi có thể sử dụng vị thế và tư cách của mình ở Harvard để truyền bá ý tưởng. Một cơ sở đào tạo như thế chính là một nguồn năng lượng tri thức dồi dào, và nếu tôi ở một nơi như vậy, tôi có thể hấp thụ mọi rung động tinh tế nhất của bầu không khí học thuật đó." Tôi bỗng nhiên cảm nhận rõ rệt rằng Chris cô độc biết bao. Anh ở đây, một con người với khát khao học hành vô tận, thế mà trong hầu hết phần đời trưởng thành lại bị ép buộc sống trong cảnh cô lập về tri thức. "Trong một năm rưỡi học đại học, tôi thậm chí còn cảm nhận được thứ năng lượng tri thức ấy," anh nói, gần như là tiếc nuối buồn bã. "Những ý tưởng có sẵn trong bầu không khí. Đó là một nơi chốn đầy kích thích."

"Nhưng mặt khác," anh tiếp tục, "Harvard về cơ bản là một thứ tập đoàn được tô son trát phấn, vận hành với động cơ lợi nhuận. Đó là thứ thúc đẩy nó. Trường được cấp vốn hàng tỷ đô la. Những người điều hành ngôi trường không nhất thiết phải kiếm tìm chân lý và tri thức. Họ chỉ muốn trở thành những nhân vật đình đám, và khi bạn đón nhận một chi phiếu lương từ tay những người này, mọi sự sẽ là giằng co giữa điều bạn muốn làm, điều bạn cảm thấy đúng nhưng mâu thuẫn với những cái họ bảo bạn có thể làm để rồi nhận được một chi phiếu lương khác. Khi bạn ở đó, họ sẽ được quyền khống chế bạn. Họ gắng sức đảm bảo rằng bạn không bước ra khỏi vòng."

2.

Câu chuyện của Chris Langan nói lên điều gì với chúng ta? Những lời giải thích đau lòng của anh, giống như chính câu chuyện, cũng có đôi phần lạ lùng. Mẹ anh quên điền vào đơn xin trợ cấp tài chính – và như thế – không có học bổng. Anh gắng sức chuyển giờ học buổi sáng sang buổi chiều, một việc mà mọi sinh viên vẫn làm hàng ngày, nhưng bị từ chối. Và tại sao các giáo viên của Langan ở Reed và Montana lại cư xử khắt khe như thế với cảnh ngộ khốn khổ của anh? Giáo viên thông thường rất hứng thú với những bộ não thông minh xuất sắc như anh. Langan nói về việc phải đối mặt với trường Reed và Montana như thể các trường đó là kiểu bộ máy quan liêu chính phủ cồng kềnh và cứng nhắc. Nhưng các trường cao đẳng, đặc biệt là trường cao đẳng nghệ thuật độc lập như Reed, thì thường không có khuynh hướng trở thành những bộ máy quan liêu cứng nhắc. Thậm chí các giáo viên ở đó còn thường gây dựng các khoản trợ cấp dưới danh nghĩa giúp đỡ ai đó ở lại trường học.

Ngay trong cách luận bàn về Harvard, dường như Langan cũng không hề có khái niệm gì về văn hóa và những nét riêng biệt của cơ sở giáo dục mà anh đang nói đến. *Khi bạn đón nhận một chi phiếu lương từ tay những người này, mọi sự sẽ là giằng co giữa điều bạn muốn làm, điều bạn cảm thấy đúng nhưng mâu thuẫn với những cái họ bảo bạn có thể làm để rồi nhận được một chi phiếu lương khác*. Gì thế này? Một trong những lý do chính mà các giảng viên đại học chấp nhận mức lương thấp hơn mức họ có thể nhận được từ các trường tư là bởi môi trường đại học đem lại cho họ sự tự do để làm bất cứ điều gì họ muốn và họ cảm thấy đúng đắn. Langan đã hiểu lầm về Harvard.

Khi Langan kể tôi nghe câu chuyện cuộc đời anh, tôi không thể tránh khỏi việc nghĩ về cuộc đời của Robert Oppenheimer , nhà vật lý trứ danh đi đầu trong nỗ lực của nước Mỹ nhằm phát triển bom hạt nhân thời kì Thế chiến thứ hai. Theo những thông tin thu thập được, Oppenheimer vốn là một đứa trẻ có trí não rất giống với Chris Langan. Cha mẹ ông coi cậu con trai là thiên tài. Một giáo viên của ông nhớ lại : "Cậu bé đón nhận tất cả mọi ý tưởng mới theo cách đẹp đẽ và hoàn hảo." Robert đã làm các thí nghiệm khoa học từ hồi lớp ba, học vật lý và hóa học hồi lớp năm. Lúc lên chín, có lần cậu đã yêu cầu mấy người anh em họ: "Hỏi em một câu bằng tiếng Latinh đi rồi em sẽ trả lời bằng tiếng Hy Lạp."

Oppenheimer vào học ở Harvard và tiếp đến là Đại học Cambridge để theo đuổi học vị tiến sĩ ngành vật lý. Ở đó, Oppenheimer – vốn đã phải tranh đấu với nỗi tuyệt vọng ám ảnh suốt cả cuộc đời, đã ngày càng nản chí. Tài năng của ông vốn dành cho vật lý lý thuyết, và người hướng dẫn của ông – giáo sư Patrick Blackett (người sau này giành được giải Nobel vào năm 1948), đã ép Robert phải làm những công việc vật lý thực nghiệm vụn vặt, thứ Robert rất căm ghét. Robert ngày càng trở nên bất ổn định về cảm xúc, và sau đó, trong một động thái kỳ quặc đến mức tới tận ngày nay cũng chưa có ai hiểu thấu đáo, Oppenheimer đã lấy một ít hóa chất ở phòng thí nghiệm rồi tìm cách đầu độc thầy giáo hướng dẫn.

Rất may mắn là Blankett phát hiện ra điều gì đó bất thường nên đã thông báo cho trường. Oppenheimer bị gọi lên quở trách. Và điều xảy ra sau đó cũng hoang đường chẳng kém gì so với bản thân âm mưu tội ác. Dưới đây là những tình tiết liên quan được miêu tả

trong cuốn sách *American Prometheus* (tạm dịch: Promethe của nước Mỹ) – cuốn tiểu sử Oppenheimer của hai tác giả Kai Bird và Martin Sherwin: Sau những cuộc đàm phán kéo dài, người ta đồng tình rằng Robert sẽ phải chịu quản chế và có những cuộc tiếp xúc thường xuyên theo một liệu trình điều trị tâm lý với một chuyên gia tâm thần học trứ danh Phố Harley ở London.

Bị quản chế?

Ở đây chúng ta có hai sinh viên trẻ tuổi cực kỳ thông minh, mỗi người đều vướng vào một rắc rối nào đó khiến cho sự nghiệp học hành của họ gián đoạn. Mẹ của Langan thì quên nộp đơn xin hỗ trợ tài chính cho anh. Còn Oppenheimer thì tìm cách đầu độc thầy giáo hướng dẫn. Để có thể học tiếp, họ bị yêu cầu phải giải thích trước những người có thẩm quyền. Nhưng điều gì xảy ra? Langan bị tước mất học bổng, còn Oppenheimer bị gửi đến bác sĩ tâm lý. Oppenheimer và Langan có thể đều là thiên tài, nhưng xét về những khía cạnh còn lại, họ khác xa nhau.

Câu chuyện Oppenheimer được bổ nhiệm làm giám đốc khoa học của Dự án Manhattan hai mươi năm sau đó có lẽ là một thí dụ tốt đẹp nhất cho những khác biệt này. Vị tướng phụ trách Dự án Manhattan là Leslie Groves đã lùng sục khắp nước Mỹ, cố gắng tìm cho ra một người phù hợp để chỉ đạo nỗ lực chế tạo bom nguyên tử. Thẳng thắn mà nói, Oppenheimer chẳng có mấy cơ may. Khi ấy ông mới ba mươi tám tuổi, chỉ là đàn em so với rất nhiều người mà ông sẽ phải lãnh đạo. Robert chỉ là một nhà lý thuyết, mà đây lại là công việc đòi hỏi những nhà thực nghiệm và kỹ sư. Lai lịch chính trị đầy vết đen: từng thân thiết với đủ loại bạn bè. Nhưng điều đáng kể nhất là ông chưa từng có chút kinh nghiệm điều hành dự án nào cả. “Anh ta là một gã thiếu thực tiễn lắm,” một trong số những người bạn của Oppenheimer về sau đã nói vậy. “Anh ta cứ đi loăng quăng với đôi giày mòn quẹt và cái mũ nực cười, và, quan trọng hơn, anh ta chẳng biết gì về máy móc thiết bị cả.” Như lời một nhà khoa học ở Berkeley tóm lại rất súc tích ngắn gọn là: “Anh ta còn chẳng điều hành nổi một quầy bán dạo hamburger.”

Ồ, mà trong lúc đang học tiến sĩ, ông còn cố gắng khử giáo viên hướng dẫn của mình. Đây chính là bản lý lịch của người đàn ông đang cố nắm bắt một công việc – có thể nói không chút khoa trương là – một trong những công việc quan trọng bậc nhất của thế kỉ XX. Và điều gì đã xảy ra? Một thứ tương tự với điều từng xảy ra ở trường Cambridge hai mươi năm về trước: Robert Oppenheimer bắt phần còn lại của thế giới phải nhìn nhận mọi thứ theo cách của riêng ông.

Lại dẫn lời của Bird và Sherwin: “Oppenheimer hiểu rằng Groves canh giữ cánh cửa dẫn vào Dự án Manhattan, và bởi thế anh vận dụng mọi tài phép và trí thông minh của mình. Đó là một màn trình diễn không thể chối từ.” Groves choáng váng. Sau này Groves tâm sự với một kí giả. “'Anh ta là một thiên tài. Một thiên tài thực sự.'“ Groves là một kỹ sư qua đào tạo bài bản với một tấm bằng cao học tại MIT và Oppenheimer đã suy nghĩ cực kỳ khôn ngoan khi quyết định phải lôi cuốn phần con người đó của Groves. Bird và Sherwin tiếp tục: “Oppenheimer chính là nhà khoa học đầu tiên mà Groves gặp mặt trong số những ứng viên tiềm năng sẽ nắm trong tay việc nghiên cứu chế tạo quả bom hạt nhân, một công việc đòi

hỏi tìm kiếm những giải pháp thực tiễn cho một loạt những vấn đề phức tạp chồng chéo... Groves nhận ra mình đã gật đầu đồng ý khi Oppenheimer say sưa quan sát phòng thí nghiệm trung tâm được dành cho mục đích này, nơi mà sau đó ông đã nhận xét là, 'chúng ta có thể bắt đầu nỗ lực nghiên cứu các vấn đề hóa chất, luyện kim, cơ khí và quân nhu – những thứ cho tới lúc đó vẫn không được coi trọng mấy".

Liệu Oppenheimer có đánh mất học bổng của mình ở Reed không? Liệu ông có rơi vào cảnh lực bất tòng tâm khi muốn thuyết phục giáo viên cho chuyển xuống lớp học buổi chiều không? Đương nhiên là không và đó không phải bởi Robert Oppenheimer thông minh hơn Chris Langan. Chỉ bởi Robert nắm trong tay một thứ hiểu biết cho phép có được điều ông muốn từ cuộc sống.

"Họ bắt tất cả mọi người phải học nhập môn tích phân," Langan nói về quãng thời gian ngắn ngủi ở Montana State. "Và tôi tình cờ gặp phải một ông thầy dạy rất khô khan, vụn vặt. Tôi chẳng hiểu tại sao ông ấy lại dạy như vậy. Thế nên tôi đặt câu hỏi ngược cho ông ấy. Thực ra tôi đã phải chạy theo tới tận văn phòng của ông ấy. Tôi hỏi, 'Tại sao thầy lại dạy như thế? Tại sao thầy lại nghĩ là phương pháp này phù hợp với môn tích phân cơ chứ?' Và người giáo viên này, một người cao lêu đêu, lòng bàn tay luôn rịn mồ hôi, quay lại nhìn tôi và nói, 'Cậu biết đấy, cậu chắc chắn phải thẳng thắn đối mặt rằng: Một số người không có được thứ đòn bẩy để trở thành các nhà toán học.'"

Họ ở đó, một giáo viên và một thiên tài, và điều thiên tài mong mỏi rõ ràng là được gắn bó, sau biết bao sóng gió trở ngại, với một đầu óc yêu chuộng toán học nhiều như mình vậy. Nhưng Langan đã thất bại. Thực tế – và đây cũng là khía cạnh đau lòng nhất – Chris đã cố gắng để có một cuộc đối thoại trọn vẹn với giáo viên môn tích phân nhưng lại không hề đả động đến một yếu tố nào có nhiều khả năng thu hút nhất với một giáo viên tích phân. Người giáo viên ấy không bao giờ nhận ra được rằng Chris Langan giỏi môn tích phân.

3.

Thứ kỹ năng chuyên biệt cho phép bạn có thể biện hộ cho mình thoát khỏi tội sát nhân, hoặc thuyết phục giáo viên chuyển bạn từ lớp học buổi sáng xuống buổi chiều chính là thứ mà nhà tâm lý học Robert Sternberg gọi là "trí thông minh thực tiễn" (*practical intelligence*). Đối với Sternberg, trí thông minh thực tiễn bao gồm các thứ như "biết nói điều gì với ai, biết khi nào thì nói, và nói ra sao để đạt được hiệu quả tối đa." Nó mang tính quy trình: tự biết làm một điều gì đó như thế nào mà không cần thiết phải hiểu xem tại sao bạn lại biết hoặc đủ khả năng giải thích điều đó. Đó không phải là sự hiểu biết vì mục đích kiến thức mà là nắm được bản chất sự việc. Sự hiểu biết khiến bạn có thể nắm bắt được chính xác yêu cầu tình huống và cách thức đạt được thứ mình muốn. Tóm lại đó là thứ trí thông minh tách rời khỏi năng lực phân tích được đo lường bằng chỉ số IQ. Nói theo thuật ngữ kỹ thuật thì, trí thông minh nói chung và trí thông minh thực tiễn "trực giao" với nhau: sự tồn tại của cái này không bao gồm cái còn lại. Bạn có thể sở hữu trí thông minh phân tích dồi dào nhưng lại có rất ít trí thông minh thực tiễn, hoặc rất nhiều trí thông minh thực tiễn

nhưng lại chẳng có mấy trí thông minh phân tích – hoặc, trong những trường hợp may mắn như ai đó kiểu Robert Oppenheimer – bạn thừa thãi cả hai loại trí thông minh.

Vậy những thứ kiểu như trí thông minh thực tiễn có nguồn gốc từ đâu? Chúng ta biết trí thông minh phân tích có từ nơi nào. Chí ít thì phần nào nó cũng bắt nguồn từ mã di truyền (gene). Chris Langan bắt đầu biết nói từ khi mới sáu tháng tuổi. Langan tự dạy mình đọc khi lên ba. Anh là người thông minh bẩm sinh. Ở mức độ nào đó, IQ chính là thứ thước đo năng lực thiên phú. Nhưng thái độ khôn ngoan trong ứng xử với xã hội lại là một loại kiến thức. Đó là một bộ kỹ năng buộc người ta phải học. Nó phải bắt nguồn từ đâu đó, và gia đình dường như là nơi chúng ta học được những thái độ và kỹ năng như thế.

Có lẽ cách giải thích tốt nhất mà chúng ta có được về quá trình này đến từ nhà xã hội học Annette Lareau, giáo sư xã hội học trường Temple, bang Pennsylvania, người vài năm trước đã có nghiên cứu thú vị về một nhóm học sinh lớp 3. Cô lựa ra nhóm trẻ em da trắng, da đen, nhóm từ các gia đình giàu có và cả nghèo khó, tập trung nghiên cứu vào khoảng hai mươi gia đình. Lareau và cộng sự đã đến thăm mỗi gia đình ít nhất hai mươi lượt, mỗi lần kéo dài hàng tiếng đồng hồ trong suốt một thời gian tiến hành nghiên cứu. Lareau và các trợ tá của mình yêu cầu các đối tượng nghiên cứu không phải quan tâm đến họ, chỉ cần coi họ như "chó nuôi của gia đình". Cả nhóm theo chân các thành viên gia đình đến nhà thờ, đến các trận bóng đá và các cuộc hẹn với bác sĩ, một tay thủ sẵn máy ghi âm và tay kia cầm sổ ghi chép.

Có thể bạn sẽ mong chờ rằng đã bỏ ra cả một khoảng thời gian dài như thế vào hai mươi gia đình, thứ bạn thu lượm lại được sẽ phải là hai mươi ý kiến khác nhau về cách nuôi dạy con cái: sẽ có những bậc cha mẹ nghiêm khắc và những người dễ dãi, những bậc phụ huynh can thiệp thái quá và những người dịu dàng mềm mỏng, vân vân và vân vân. Vậy mà, điều Lareau phát hiện ra lại rất khác biệt. Chỉ có đúng hai "triết lý" làm cha mẹ, và chúng phân tách gần như hoàn toàn theo đúng giai tầng xã hội. Các bậc cha mẹ giàu có nuôi dạy con một kiểu, và những người nghèo túng dạy con theo một cách khác.

Những vị phụ huynh giàu có can thiệp mạnh mẽ vào thời gian rảnh rỗi của con trẻ, họ đưa con mình qua lại như thoi từ hoạt động này sang hoạt động khác, căn vặn con về giáo viên, các huấn luyện viên và bạn bè đồng đội. Một trong những đứa trẻ nhà giàu mà Lareau theo dõi chơi trong một đội bóng chày, hai đội bóng đá, một đội bơi và cả một đội bóng rổ vào mùa hè, cộng thêm cả chơi trong một dàn nhạc và dự lớp dương cầm.

Kiểu sắp xếp lịch trình chặt chẽ như thế hầu như vắng bóng hoàn toàn trong đời sống những đứa trẻ nhà nghèo. Vui chơi với các em này không phải là tập bóng đá hai lần một tuần. Đó chỉ là bày trò chơi bên ngoài với các anh chị em cùng đám trẻ con láng giềng. Những thứ bọn trẻ làm bị cha mẹ chúng coi là điều gì đó vớ vẩn và chẳng có mấy giá trị. Một em gái xuất thân từ gia đình lao động – Katie Brindle có hát trong dàn đồng ca sau giờ học ở trường. Nhưng em tự mình đến đăng ký và cũng tự đi đến chỗ luyện tập đồng ca. Lareau viết:

Điều mà bà Brindle không làm – một chuyện vốn thường tình với các bà mẹ ở tầng lớp trung lưu, – là coi sở thích hát hò của con gái như một dấu hiệu để tìm kiếm những cách thức khác giúp em phát triển thú vui ấy trở thành tài năng thực sự. Tương tự như thế, bà Brindle cũng không bàn luận về sở thích diễn kịch của Katie hay bày tỏ nuối tiếc rằng bà không có đủ điều kiện để chăm bẵm cho tài năng của cô con gái. Thay vào đó, bà chắp nối những kỹ năng và sở thích của Katie như thể những nét đặc trưng của một nhân vật – hát hò và diễn kịch là một phần khiến Katie "đúng là Katie." Bà chỉ thấy những vở diễn mà con gái sắm vai là "dễ thương" và như một cách để Katie "thu hút sự chú ý."

Các bậc cha mẹ trung lưu trò chuyện đến nơi đến chốn với con cái, lập luận và phân tích với chúng. Họ không đơn thuần ra mệnh lệnh. Họ mong đợi con cái trò chuyện với họ, để đàm phán, để đặt câu hỏi với những người lớn ở vai trò của người có thẩm quyền. Nếu bọn trẻ đạt kết quả kém cỏi ở trường, các bậc cha mẹ giàu có sẽ chất vấn giáo viên. Họ thay mặt con cái can thiệp vào mọi chuyện. Một đứa trẻ mà Lareau theo dõi vừa bị loại khỏi một chương trình thi học sinh giỏi thì mẹ của em này đã dàn xếp để em được thi lại riêng, kiến nghị với nhà trường và làm cho con gái mình trúng tuyển. Còn các bậc cha mẹ nghèo thì ngược lại. Bị quyền hành dọa dẫm và sợ hãi nhà trường, họ phản ứng thụ động và chỉ rụt rè đứng nấp phía sau. Lareau viết về một bậc phụ huynh có thu nhập thấp:

Lấy thí dụ, trong một cuộc họp của phụ huynh và giáo viên, bà McAllister (một người đã tốt nghiệp cấp ba) tỏ vẻ thờ ơ. Bản tính ham thích giao du và thân mật suồng sã mà bà thể hiện ở nhà được giấu kín trong khung cảnh này. Bà ngồi thu người trên ghế và kéo khóa áo khoác lên kín cổ, ngồi rất lặng lẽ. Khi giáo viên thông báo Harold – cậu con trai bà – không nộp bài tập, bà McAllister lặng đi vì kinh ngạc, nhưng tất cả những gì bà nói chỉ là "Thằng bé làm bài ở nhà rồi mà." Bà không hề theo sát giáo viên hay thử thay mặt Harold xem lại điều giáo viên nói. Trong suy nghĩ của bà, quản lý việc học hành của con trai hoàn toàn tùy thuộc vào các giáo viên. Đó là việc của họ, không phải của bà.

Lareau gọi phong cách nuôi nấng con cái của tầng lớp trung lưu là "nuôi dạy có tính toán" (*converted cultivation*). Đó là nỗ lực chủ động "bồi dưỡng và ước định tài năng, quan điểm và kỹ năng của một đứa trẻ". Các bậc cha mẹ túng bấn thì ngược lại – có xu hướng thuận theo một chiến lược "thực hiện trưởng thành tự nhiên." Họ nghĩ mình có trách nhiệm quan tâm đến con cái nhưng để chúng tự trưởng thành và phát triển.

Lareau nhấn mạnh rằng phong cách này không hề ưu việt hơn về đạo đức so với phong cách khác. Trong suy nghĩ của bà, những đứa trẻ nghèo thường cư xử tốt hơn, ít nhõng nhẽo, sáng tạo hơn trong việc sử dụng thời gian rất hiệu quả, và sở hữu một ý thức độc lập được phát triển lành mạnh. Nhưng xét về khía cạnh thực tế, việc nuôi dạy có tính toán lại có những ưu thế rất lớn. Một đứa trẻ trung lưu với lịch trình được sắp xếp chặt chẽ được đặt vào một loạt những trải nghiệm biến đổi liên tục. Đứa trẻ sẽ học được cách làm việc theo nhóm, học cách hòa nhập trong những hoàn cảnh được bố trí chặt chẽ. Nó được dạy cách giao tiếp mềm mỏng với người lớn, và cả cách lên tiếng khi cần. Trong ngôn ngữ của Lareau, trẻ em tầng lớp trung lưu học được thứ ý thức về "quyền được làm" (*entitlement*).

Dĩ nhiên, từ ấy cũng có ý nghĩa tiêu cực xét trong bối cảnh ngày nay. Nhưng Lareau muốn đề cập đến những ý nghĩa tốt đẹp nhất của thuật ngữ này: "Các em cư xử như thể chúng có quyền theo đuổi sở thích cá nhân và chủ động kiểm soát những mối tương tác trong các bối cảnh trường sở đó; chúng sẵn sàng chia sẻ thông tin và đòi hỏi sự chú ý... Một kỹ năng thông thường ở các trẻ em tầng lớp trung lưu là biến đổi các mối tương tác sao cho phù hợp với sở thích của chúng." Chúng biết rõ quy luật. "Thậm chí ngay cả ở lớp 4, các em nhỏ trung lưu có vẻ đã hành động trên danh nghĩa của chính mình để giành ưu thế. Chúng đưa ra những yêu cầu đặc biệt để các giáo viên và bác sĩ điều chỉnh thủ tục sao cho phù hợp với những mong muốn của mình."

Ngược lại, những trẻ em thuộc tầng lớp lao động hoặc nhà nghèo lại được mô tả đặc điểm là "một cảm giác xa cách, ngờ vực và bị kiềm thúc chặt." Các em không biết phải làm thế nào để theo ý mình, hoặc làm thế nào để "tùy biến" (*customize*) – nói theo một thuật ngữ tuyệt hảo mà Lareau sáng tạo ra – để đạt được những mục đích của mình, bất kể các em đang ở trong môi trường nào.

Lareau miêu tả chuyến đi khám bác sĩ đặc biệt ấn tượng của Alex Williams, một cậu bé chín tuổi cùng với mẹ em, Christina. Gia đình Williams là một nhà giàu có.

Trên đường đến phòng khám bác sĩ, Christina nói với con: "Alex, con phải nghĩ xem con muốn hỏi bác sĩ vấn đề gì. Con có thể hỏi bác sĩ bất cứ thứ gì con muốn. Con có thể hỏi bất cứ điều gì."

Alex suy nghĩ một phút, rồi nói, "Con có mấy chỗ nổi cục ở dưới cánh tay vì cái lăn khử mùi." Christina: "Thật à? Ý con là tại cái lăn khử mùi mới hả?" Alex: "Vâng." Christina: "Ừ, thế thì con nên hỏi bác sĩ."

Lareau viết, mẹ của Alex "dạy cậu bé rằng cậu có quyền lên tiếng" – rằng cho dù cậu sắp có mặt trong một căn phòng với một người lớn tuổi hơn và là một nhân vật có quyền năng, thì vẫn hoàn toàn ổn thỏa nếu cậu bé muốn đòi hỏi quyền lợi cho mình. Họ gặp bác sĩ, một người đàn ông trạc tứ tuần hiền hậu. Ông bảo Alex rằng cậu bé nằm trong nhóm 95% về chiều cao. Alex liền ngắt lời:

Alex: Cháu thuộc nhóm gì cơ?

Bác sĩ: Thế nghĩa là trong số một trăm cậu bé mười tuổi thì cháu cao hơn chín mươi lăm đứa.

Alex: Cháu không phải mười tuổi.

Bác sĩ: À ừ, họ minh họa cháu ở độ tuổi lên mười. Cháu chín tuổi và mười tháng. Họ thường lấy năm gần sát nhất để đưa vào đồ thị.

Hãy xem Alex ngắt lời bác sĩ dễ dàng ra sao – *"Cháu không phải mười tuổi."* Đó chính là *quyền được làm*: mẹ cậu bé cho phép thái độ bất kính bình thường như thế bởi cô muốn con

trai mình học cách đòi hỏi quyền lợi cho bản thân nó trước những người ở vị thế có thẩm quyền.

Bác sĩ quay về phía Alex: Nào, giờ sẽ đến câu hỏi quan trọng nhất. Cháu có điều gì muốn hỏi trước khi bác khám cho cháu không?

Alex: Ừm... chỉ một thôi ạ. Cháu bị nổi cục mấy chỗ dưới cánh tay, ngay chỗ này ạ (chỉ phần dưới cánh tay).

Bác sĩ: Phía dưới phải không?

Alex: Vâng ạ.

Bác sĩ: Được rồi. Bác sẽ thử xem chỗ đó trước khi khám kỹ hơn để kết luận. Bác sẽ xem vết đó thế nào và có thể làm gì. Có đau hay ngứa không cháu?

Alex: Không, chỉ thế thôi ạ.

Bác sĩ: Ừ, bác sẽ xem mấy vết đấy cho cháu.

Với những đứa trẻ ở tầng lớp dưới, kiểu tương tác này đơn giản là không xảy ra, Lareau nói. Chúng sẽ lặng im, ngồi ngoan ngoãn, mắt hướng ra chỗ khác. Alex kiểm soát được thời điểm ấy. "Bằng cách nhớ việc đưa ra câu hỏi đã chuẩn bị từ trước, cậu bé đã thu hút được sự chú ý của bác sĩ và xoáy vào một vấn đề mà nó lựa chọn," Lareau viết.

Bằng cách đó, cậu bé đã chuyển dịch thành công cán cân quyền lực xa khỏi những người lớn và hướng về phía mình. Sự chuyển đổi ấy diễn ra êm ru. Alex đã quen với việc được đối xử với thái độ tôn trọng. Cậu được coi là đặc biệt và xứng đáng nhận được sự chú ý và niềm vui thích từ phía người lớn. Đây chính là những đặc điểm mấu chốt của chiến lược nuôi nấng có tính toán. Alex không hề khoe mẽ trong buổi khám. Cậu bé cư xử giống như đối với cha mẹ – cậu lập luận, đàm phán và cả trêu đùa với sự thoải mái tương tự.

Việc hiểu xem khả năng kiểm soát tình huống đặc biệt ấy có nguồn gốc từ đâu là rất quan trọng. Đó không phải là di truyền. Alex Williams không hề được di truyền những kỹ năng giao tiếp với các nhân vật uy quyền từ cha mẹ và ông bà giống như cách cậu thừa hưởng màu mắt. Cũng không phải vấn đề chủng tộc: đây không phải là phương pháp riêng biệt của người da đen hay da trắng. Thực tế, Alex Williams là người da đen còn Katie Brindle da trắng. Đây chính là lợi thế văn hóa. Alex có được những kỹ năng ấy bởi trong suốt quãng thời gian thơ ấu của cậu, cha mẹ cậu – với nề nếp của những gia đình có giáo dục – đã dạy bảo cậu bé cẩn thận, thúc đẩy, khích lệ và chỉ cho cậu thấy những quy tắc của trò chơi, đơn cử là cuộc tập dượt ngay trong xe hơi trên đường đến phòng khám bác sĩ.

Khi nói về ưu thế thuộc về tầng lớp xã hội, Lareau lập luận, chúng ta chủ yếu ám chỉ điều nói trên. Alex Williams trội hơn Katie Brindle bởi cậu bé giàu có hơn và bởi cậu được học ở trường tốt hơn, nhưng cũng vì một lý do – có lẽ còn đóng vai trò then chốt hơn – ý

thức về quyền được làm mà cậu bé được dạy dỗ chính là thứ thái độ phù hợp hoàn hảo cho việc giành được thành công trong thế giới hiện đại.

4.

Đây chính là lợi thế mà Oppenheimer sở hữu còn Chris lại thiếu hụt. Oppenheimer được nuôi nấng ở một trong những khu vực ngoại ô giàu có nhất của Manhattan, là con trai của một họa sĩ thiết kế và nhà sản xuất đồ may mặc thành công. Tuổi thơ của Oppenheimer chính là hiện thân của phương pháp dạy có tính toán. Vào dịp cuối tuần, cả gia đình Oppenheimer sẽ dạo quanh vùng nông thôn trên một chiếc xe Packard có tài xế lái. Đến mùa hè, cậu bé Oppenheimer được đưa đến châu Âu thăm ông nội. Cậu học tại trường Văn hóa Luân lý ở Central Park West, có lẽ là một trong những cơ sở giáo dục tiên tiến nhất cả nước, mà theo lời những người chấp bút tiểu sử cho Oppenheimer thì đó là nơi các học sinh "thấm nhuần ý niệm rằng họ được chuẩn bị để cải cách cả xã hội." Khi giáo viên môn toán của Robert nhận thấy cậu tỏ ra buồn chán, cô đã chuyển cậu học trò sang làm bài tập độc lập.

Khi còn là một đứa trẻ, Oppenheimer đã đam mê sưu tập các loại đá. Lên mười hai tuổi, cậu bắt đầu trao đổi thư từ với các nhà địa chất học địa phương về các hệ đá mà cậu nhìn thấy ở Central Park, và cậu gây ấn tượng mạnh tới mức họ mời cậu đến diễn thuyết tại Câu lạc bộ Khoáng vật học New York. Như lời Sherwin và Bird viết, cha mẹ Oppenheimer phản ứng với sở thích của cậu con trai bằng một cách thức gần như là ví dụ chuẩn mực cho sách giáo khoa về chiến lược nuôi dạy có tính toán:

Khiếp đảm với suy nghĩ phải nói chuyện trước thính giả người lớn, Robert van nài cha cậu giải thích giúp để Câu lạc bộ hiểu rằng họ đã mời một cậu bé mới mười hai tuổi. Vô cùng thích thú, Julius khích lệ con trai mình đón nhận vinh dự này. Vào buổi tối được hẹn, Robert xuất hiện tại câu lạc bộ với cha mẹ mình, những người tự hào giới thiệu con trai mình là J. Robert Oppenheimer. Thính giả gồm các nhà địa chất học và những người sưu tập đá nghiệp dư giật mình ngạc nhiên và ồ lên cười khi Robert bước lên khán đài: người ta phải tìm một chiếc thùng gỗ cho cậu đứng lên, nhờ thế mà thính giả có thể trông thấy nhiều hơn mớ tóc thô xoắn bù xù nhoi lên phía trên bục diễn thuyết. Ngượng ngùng và lúng túng, nhưng Robert cuối cùng vẫn đọc hết những ghi chép đã chuẩn bị và được tặng cho cả tràng pháo tay nồng nhiệt.

Liệu có phải là kỳ tích khi Oppenheimer đã xuất sắc vượt qua những thử thách trong cuộc đời mình? Nếu bạn có sẵn một người cha thành công trong thế giới kinh doanh, đến lượt bạn sẽ biết phải đàm phán thế nào để thoát ra khỏi một tình huống khó khăn. Nếu bạn được gửi đến học tại Trường Văn hóa Luân lý, vậy thì bạn sẽ không sợ hãi trước một dãy các vị tai to mặt lớn trường Cambridge dàn hàng chất vấn bạn. Nếu bạn học vật lý tại Đại học Harvard, vậy thì bạn sẽ biết phải làm thế nào để trò chuyện với một vị tướng đã từng học ngành cơ khí ngay tại trường MIT.

Chris Langan thì hoàn toàn trái ngược, chỉ biết tới sự ảm đạm ở Bozeman, một mái nhà độc đoán và gia trưởng dưới tay một người cha dượng giận dữ và say khướt. "(Jack) Langan độc đoán và hành hạ tất cả chúng tôi," Mark nói. "Mỗi chúng tôi đều nuôi lòng oán giận sự độc đoán đó." Đó chính là bài học mà Langan có được từ tuổi thơ: nghi ngờ quyền lực và tỏ ra độc lập. Langan chẳng bao giờ có được người cha người mẹ dạy anh trên đường tới phòng mạch bác sĩ xem phải tự lên tiếng ra sao hay lập luận thế nào, để đàm phán với những người có chức, có quyền. Langan không hề có cơ hội học về *quyền được làm*. Anh chỉ học được sự kiềm thúc. Đó có vẻ là một điều nhỏ nhặt, nhưng lại là một bất lợi méo mó cản trở việc xác định phương hướng giữa một thế giới rộng lớn bên ngoài Bozeman.

"Tôi cũng không thể tìm được bất cứ khoản trợ cấp tài chính nào," Mark nói tiếp. "Chúng tôi không có chút kiến thức nào, thậm chí mù tịt về quy trình. Làm thế nào để nộp đơn, các biểu mẫu giấy tờ... Đó đâu phải môi trường của chúng tôi."

"Nếu Christopher được sinh ra trong một gia đình giàu có, nếu anh là con trai của một bác sĩ uy tín và có vị trí chủ chốt, tôi đảm bảo với bạn rằng anh đã trở thành một trong số những nhân vật mà bạn vẫn đọc thấy – một người nhận tấm bằng Tiến sĩ ở tuổi mười bảy," cậu em tên Jeff của Chris nói. "Chính môi trường mà bạn nhận thấy mình tồn tại trong đó quyết định điều ấy. Khó khăn với Chris là anh luôn cảm thấy quá buồn chán khi phải ngồi yên và lắng nghe giáo viên giảng dạy. Nếu ai đó nhận ra trí thông minh của anh và nếu anh xuất thân từ một gia đình coi trọng giáo dục, họ ắt sẽ giúp anh không thấy chán ngán."

5.

Khi Nhóm Mối bước vào tuổi trưởng thành, Terman xem xét các ghi chép về 730 người và chia họ thành ba nhóm. Trong đó 150 người – chiếm 20% rơi vào một nhóm mà Terman gọi là Nhóm A. Họ đều là những người thành công thực sự – luật gia, nhà vật lý, kỹ sư và viện sĩ. 90% nhóm A tốt nghiệp đại học và họ giành được 98 tấm bằng bậc sau đại học. 60% ở giữa thuộc vào Nhóm B, những người đạt mức độ "hài lòng." 150 người dưới cùng là Nhóm C, những người Terman đánh giá là phát huy được ít nhất năng lực trí tuệ siêu việt của mình. Họ chỉ là các công nhân bốc vác hoặc những nhân viên kế toán làng nhàng và cả những người nằm chèo queo trên ghế bành tại nhà mà chẳng có nghề ngỗng gì.

Một phần ba của Nhóm C đã bỏ dở đại học hay cao đẳng. Một phần tư chỉ có bằng trung học, và tất cả 150 người ở Nhóm C – những người từng có lúc được gán cho cái mác thiên tài – tổng cộng lại chỉ có tám tấm bằng bậc sau đại học.

Vậy điểm khác biệt giữa những người Nhóm A và Nhóm C là gì? Terman đã phân tích tất cả những cách lý giải có thể hiểu được. Ông xem xét sức khỏe thể chất và tinh thần, "các chỉ số nam tính/nữ tính" và cả những sở thích cũng như hứng thú nghề nghiệp của họ. Ông so sánh độ tuổi họ bắt đầu tập đi và tập nói cũng như mức IQ chính xác họ đạt được ở tiểu học và trung học. Cuối cùng, nổi lên một thứ đóng vai trò quan trọng: hoàn cảnh gia đình.

Đa số áp đảo của Nhóm A xuất thân từ tầng lớp trung và thượng lưu. Nhà của họ đầy chật sách vở. Một nửa số người cha của Nhóm A có trong tay tấm bằng đại học hoặc trên đại

học và điều đó xảy ra vào thời điểm mà giáo dục đại học vẫn là hiếm hoi. Ở phía bên kia, Nhóm C lại xuất thân từ một hoàn cảnh khác hẳn. Gần một phần ba nhóm này có cha hoặc mẹ bỏ học trước lớp tám.

Đến một thời điểm, Terman cho các chuyên viên của mình đến thăm tất cả các em trong nhóm A và C, xếp loại tính cách và hành vi của chúng. Điều họ phát hiện ra cũng chính là tất cả những gì bạn có thể mong đợi nếu đem so sánh con trẻ được nuôi dưỡng trong bầu không khí nuôi dạy có tính toán với trẻ em nuôi dạy theo cách để cho phát triển tự nhiên. Các em nhóm A được đánh giá là hoạt bát, tự chủ, lôi cuốn và cả ăn mặc đẹp hơn. Sự thực là điểm số trên cả bốn chiều kích này cách biệt đến nỗi đủ khiến bạn nghĩ là bạn đang nhìn vào hai loại người khác hẳn nhau. Tất nhiên là không phải thế. Đơn giản là bạn đang nhìn thấy sự khác biệt giữa những em được gia đình giáo dục để thể hiện mặt tốt đẹp nhất trước cuộc đời và một bên là những em bị chối từ trải nghiệm ấy.

Những kết quả nghiên cứu của Terman thật đáng đau buồn. Đừng quên rằng các đối tượng nhóm C đã từng tài năng ghê gớm đến mức nào. Nếu bạn đã gặp các em ở tuổi lên năm hay sáu, bạn ắt bị áp đảo bởi sự hiếu kỳ, đầu óc lanh lợi và vẻ lấp lánh toát ra từ trí thông minh của chúng. Các em là những kẻ xuất chúng thực thụ. Sự thật hiển hiện trong nghiên cứu của Terman là, hầu như không có thần đồng nào xuất thân từ tầng lớp dưới lại đạt được thành công to lớn trong cuộc đời sau này.

Vậy thì các đối tượng nhóm C thiếu hụt điều gì? Chẳng phải thứ gì đắt đỏ hoặc vô phương tìm kiếm; không phải thứ gì đó được mã hóa trong DNA hoặc nối cứng vào các vi mạch của não bộ. Các em thiếu đi một thứ mà nếu biết chúng cần, ta hoàn toàn có thể mang tới cho chúng: một cộng đồng ở xung quanh giúp chúng chuẩn bị thật thích hợp với thế giới. Nhóm C đã bị lãng phí tài năng. Điều mà chúng không đáng phải chịu.

6.

Bây giờ, Chris Langan sống trong một nông trại nuôi ngựa ở vùng nông thôn Missouri. Anh chuyển về đây vài năm trước, sau khi kết hôn. Anh giờ đã ở vào độ tuổi ngũ tuần, nhưng trông trẻ hơn rất nhiều so với tuổi thực. Anh có tầm vóc to khỏe, ngực vồng nở nang với bắp tay to bự, tóc chải ngược từ trán ra phía sau. Anh có một bộ ria gọn gàng màu xám và đeo kính kiểu phi công. Nếu nhìn vào mắt anh, bạn có thể thấy vẻ thông minh rừng rực trong đó.

"Một ngày điển hình của tôi là thế này: thức dậy và pha cà phê, rồi đi vào phòng, ngồi trước máy tính và bắt đầu với bất cứ thứ gì tôi đang làm dở hồi đêm trước," anh kể tôi nghe không lâu trước đây. "Tôi nghiệm ra là nếu tôi đi ngủ với một câu hỏi treo sẵn trong đầu, thì tất cả những gì tôi phải làm là tập trung vào câu hỏi đó trước khi lên giường và chắc chắn là tôi luôn có được câu trả lời vào buổi sáng. Đôi khi tôi tìm ra câu trả lời bởi tôi đã mơ thấy và tôi có thể nhớ được nó. Những lần khác thì tôi chỉ cần cảm giác được câu trả lời, tôi bắt đầu gõ bàn phím và câu trả lời hiện lên trên mặt giấy."

Anh đã bắt đầu đọc các tác phẩm của giáo sư ngôn ngữ học Noam Chomsky. Có hàng chồng sách chất ngất trong phòng làm việc của anh. Anh liên tục mượn sách ở thư viện. "Tôi luôn cảm thấy là càng tiếp cận gần hơn với những nguồn thông tin lớn, bạn sẽ càng có điều kiện tốt hơn," anh nói.

Langan có vẻ mãn nguyện. Anh có trong tay lũ ngựa trong trang trại để chăm nom, những cuốn sách để đọc và cả người vợ mà anh yêu thương. Đó là một cuộc sống tốt đẹp hơn nhiều so với việc làm một anh bảo kê.

"Tôi không nghĩ là ngoài kia có ai đó thông minh hơn tôi," anh tiếp tục. "Tôi chưa từng gặp một ai như tôi hay chưa từng nhận ra một dấu hiệu nào cho thấy có ai đó thực sự sở hữu năng lực nhận thức cao siêu hơn. Chưa bao giờ gặp và tôi không nghĩ tôi sẽ gặp được. Tôi có thể – đầu óc tôi hoàn toàn cởi mở trước mọi khả năng. Nếu ai đó thách thức tôi – 'Này, tôi nghĩ rằng tôi thông minh hơn anh đấy' – tôi nghĩ là tôi có thể đánh bại người đó."

Những gì anh nói có vẻ khoe mẽ, nhưng không hẳn vậy. Mà là điều ngược lại – một chút tâm thái phòng ngự. Suốt mấy chục năm nay anh đã thực hiện một dự án với mức độ tinh vi ghê gớm – nhưng hầu như chưa có phần nào trong công trình nghiên cứu của anh từng được công bố, các nhà vật lý, các nhà triết học và toán học – những người có khả năng kiểm định giá trị của những nghiên cứu đó – cũng chưa bao giờ đọc. Langan đây, một người sở hữu trí não có một không hai, nhưng đến giờ vẫn chưa hề có bất cứ ảnh hưởng nào lên thế giới. Anh chưa từng diễn thuyết ở một buổi hội thảo chuyên ngành, chưa từng chủ trì một buổi báo cáo tốt nghiệp tại một trường đại học danh tiếng nào. Anh vẫn sống trong một trang trại nuôi ngựa khá tồi tàn ở phía bắc Missouri, mặc quần jeans và áo ba lỗ ngồi trong chiếc ghế tựa. Hơn ai hết anh hiểu rõ: đây chính là tình cảnh trớ trêu ghê gớm của thiên tài Chris Langan.

"Tôi chưa từng đeo đuổi một nhà xuất bản danh tiếng nào, điều mà đáng ra tôi nên làm," anh thừa nhận. "Vo ve xung quanh, đặt vấn đề với các nhà xuất bản, cố gắng tìm ra một đại diện giúp tôi xuất bản. Tôi chưa từng làm thế, và tôi cũng chẳng hứng thú gì với việc đó."

Đó là một lời thú nhận về thất bại. Mọi trải nghiệm anh đã từng có bên ngoài trí óc của mình rút cục đều nhuốm vẻ buồn thảm. Anh hiểu mình cần phải hoà nhập với thế giới tốt hơn nữa, nhưng anh không biết phải làm thế nào. Anh thậm chí chẳng thiết lập nổi một cuộc trò chuyện với giáo viên dạy môn tích phân. Có những điều mà người khác – với trí tuệ kém hơn lại giải quyết dễ dàng. Nhưng đó là bởi họ nhận được sự giúp đỡ trong suốt quá trình, còn Langan thì chưa bao giờ. Đó không phải một cái cớ, mà là hiện thực. Anh phải tự xoay xỏa một mình. Và không ai – không một ngôi sao ca nhạc, không một vận động viên chuyên nghiệp, không một tỷ phú phần mềm, thậm chí không có thiên tài nào – đơn thương độc mã lại có thể thành công.

CHƯƠNG V. Ba bài học của Joe Flom

1.

Joe Flom chính là sáng lập viên còn sống cuối cùng "góp tên" trong hãng luật Skadden, Arps, Slate, Meagher và Flom . Ông có một góc làm việc trên tầng chóp của tòa nhà Condé Nast ở Manhattan. Ông thấp và hơi gù. Đầu to, tai lớn với dái tai dài, đôi mắt nhỏ màu xanh ẩn sau mắt kính kiểu phi công to quá khổ. Giờ thì ông khá gầy, nhưng trong những tháng ngày huy hoàng, ông rất bệ vệ. Ông lụt tụt khi bước đi. Ông đứng sững khi suy nghĩ. Ông lầm bầm khi trò chuyện, và khi ông bước xuống khu sảnh của Skadden, Arps, những cuộc đối thoại chỉ còn là lào phào im lặng.

Flom sinh trưởng tại vùng phụ cận Borough Park của Brooklyn, đúng trong thời kỳ Đại khủng hoảng . Cha mẹ ông là dân nhập cư Do Thái đến từ Đông Âu. Cha ông – Isadore vốn là người tổ chức nghiệp đoàn trong ngành may mặc, sau chuyển sang công việc may đệm vai cho trang phục nữ. Mẹ ông thì nhận đồ trang trí thủ công về làm thêm tại nhà. Họ nghèo túng thảm thương. Khi Joe lớn, hầu như năm nào gia đình ông cũng chuyển nhà, vì thời bấy giờ, theo thông lệ chủ nhà sẽ cho người thuê mới miễn phí một tháng tiền nhà, điều rất quan trọng đối với gia đình Flom.

Lớn lên, Flom dự tuyển vào trường trung học công lập Townsend Harris danh giá, một trường mà trong bốn mươi năm tồn tại đã sản sinh ra ba người giành giải Nobel, sáu người đoạt giải Pulitzer, một thẩm phán Tòa án Tối cao Hoa Kỳ, chưa kể đến George Gershwin và cả Jonas Salk, nhà sáng chế vaccine bại liệt. Flom được tuyển vào trường. Mẹ Flom cho cậu mười xu để ăn điểm tâm mỗi sáng – ba chiếc bánh rán, nước cam và cà phê tại cửa hiệu Nedick's. Sau giờ học, Flom làm thêm việc đẩy xe cút kít tại khu may mặc. Ông trải qua hai năm học ca đêm tại Trường City ở khu thượng Manhattan, làm việc quần quật cả ngày để trang trải cuộc sống, đăng ký gia nhập quân đội, hoàn thành nghĩa vụ rồi ứng tuyển vào Trường Luật Harvard.

"Tôi đã ước mơ được vào ngành luật từ hồi mới sáu tuổi," Flom nói. Chưa có một tấm bằng nào trong bảng thành tích nhưng trường Harvard vẫn đồng ý nhận ông. "Tại sao ư? Tôi đã viết cho họ một bức thư thuyết phục họ rằng tôi chính là câu trả lời tuyệt hảo ". Cách Flom giải thích sự việc, với lối nói vắn tắt đặc trưng đã thuyết phục được Harvard nhận ông vào học, đó là thời điểm cuối những năm 1940. Học tại trường, ông chẳng bao giờ ghi chép. "Năm thứ nhất, chúng tôi thường áp dụng một phương pháp học bằng cách ghi chép cẩn thận về tình huống trên lớp, tóm tắt lại, rồi ghi lần nữa vào mẩu giấy, dán lên trên đầu mỗi hồ sơ ", Charles Harr – một bạn cùng lớp với Flom đã nhớ lại. "Đó là cách chúng tôi học về các vụ xử án. Nhưng Joe thì không. Anh ấy chẳng làm gì cả. Ở anh ấy có một phẩm chất mà

chúng tôi luôn nghĩ và xếp vào nhóm “tư duy như luật sư ’’. Anh ấy có năng lực phán xử tuyệt vời.”

Flom được vinh danh trong tạp chí *Law Review* – một vinh dự dành cho sinh viên đứng đầu lớp. Trong dịp nghỉ lễ Giáng sinh hồi năm thứ hai, suốt “mùa tuyển dụng”, Flom đến New York để dự phỏng vấn với những hãng luật lớn thời đó. “Tôi là một thằng bé béo bệu lóng ngóng, vụng về. Tôi không thấy thoải mái lắm,” Flom nhớ lại. “Đến cuối mùa tuyển dụng, tôi là một trong hai đứa còn lại của lớp không kiếm nổi một công việc. Thế rồi một ngày kia, một trong số các giảng viên nói rằng có mấy người đang khởi sự một hãng luật. Tôi gặp họ và trong suốt buổi gặp, họ nói cho tôi nghe về những mạo hiểm của việc chung tay góp sức với một hãng luật vô danh, chưa có lấy nổi một khách hàng. Họ càng nói, tôi càng thích họ hơn. Thế nên tôi bảo ngay: thì sao chứ, tôi muốn đón nhận cơ hội này. Tất cả gom góp lại với nhau được ba nghìn sáu trăm đô-la một năm, đó cũng là mức lương khởi điểm.” Ban đầu, chỉ có Marshall Skadden và Leslie Arps – cả hai đều bị một hãng luật quan trọng tại Phố Wall từ chối và John Slate, vốn làm việc ở hãng hàng không Pan Am. Flom là cộng sự của họ. Họ có một văn phòng nhỏ xíu trên tầng chóp của tòa nhà Lehman Brothers ở Phố Wall. “Chúng ta chuyên về lĩnh vực luật nào?” Flom nói rồi cười vang. “Bất cứ vụ nào đến tay!”

Đến năm 1954, Flom đảm nhận vị trí quản lý cho Skadden, và hãng luật của họ bắt đầu phát triển mạnh. Rất nhanh chóng, công ty có một trăm luật sư. Rồi hai trăm. Khi đạt tới con số ba trăm, một trong số các cộng sự của Flom – Morris Kramer đến gặp Flom và bày tỏ rằng ông cảm thấy rất tội lỗi vì đã tuyển vào những người trẻ tuổi mới tốt nghiệp từ trường luật. Hãng Skadden phát triển quá mạnh, Kramer nói, đến mức khó lòng tưởng tượng nổi công ty sẽ phát triển hơn như thế để có thể đề bạt bất cứ ai trong số những nhân viên ấy. Flom nói với Kramer, “Có sao đâu, chúng ta sẽ tăng lên thành một nghìn nhân viên.” Flom chẳng bao giờ thôi tham vọng.

Ngày nay hãng Skadden, Arps đó đã trở thành một trong những hãng luật lớn và quyền lực nhất thế giới, có gần hai nghìn luật sư tại hai mươi ba văn phòng trên khắp thế giới, và thu về hơn 1 tỷ đô la mỗi năm. Trong văn phòng của mình, Flom trưng ảnh ông chụp với tổng thống George Bush (cha) và Bill Clinton. Ông sống trong căn hộ rộng thênh thang thuộc một tòa nhà xa hoa ở khu thượng Manhattan. Trong suốt gần ba mươi năm, nếu một công ty nào đó nằm trong danh sách Fortune 500 sắp bị thôn tính hay đang định thôn tính ai đó, hoặc đơn giản là một nhân vật tai to mặt lớn trong lĩnh vực nào đó gặp rắc rối, Joseph Flom ắt hẳn phải là luật sư còn Skadden, Arps là hãng luật đại diện cho họ – nếu không phải thế, công ty đó chắc hẳn phải ước giá mà được Skadden, Arps bảo vệ.

2.

Tôi hi vọng bây giờ bạn đang hoài nghi về kiểu câu chuyện thế này. Một đứa trẻ nguồn gốc nhập cư thông minh vượt qua đói nghèo và Đại khủng hoảng, không thể tìm nổi một công việc tại những hãng luật cổ hủ hẹp hòi nơi thành thị, tự làm nên nghiệp lớn dựa vào cạnh tranh và năng lực thực sự. Đó là một câu chuyện từ khốn khó đi lên giàu sang, và tất cả

những gì chúng ta học được cho đến lúc này từ các tuyển thủ khúc côn cầu, các tỷ phú phần mềm cho tới Nhóm Mối đều gợi ra một điều: thành công không diễn ra theo cách đó. Những người thành đạt không làm nên mọi thứ một mình. Việc họ xuất thân từ đâu là rất quan trọng. Họ không phải là sản phẩm của những nơi chốn và môi trường riêng biệt nào đó.

Cũng giống như cách chúng ta tìm hiểu về Bill Joy và Chris Langan, hãy bắt đầu với Joseph Flom, lần này vận dụng tất cả những gì chúng ta đã thu nhận được từ bốn chương đầu tiên của cuốn sách này. Không nói thêm gì nữa về trí thông minh, tính cách hay tham vọng của Joe Flom, mặc dù hiển nhiên là ông có thừa ba yếu tố này. Không cần thêm bất cứ lời khen ngợi nào từ các khách hàng về tài năng thiên bẩm của Flom. Không thêm bất cứ câu chuyện màu mè nào về cái sự nổi như cồn của hãng Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom.

Thay vào đó, tôi sẽ kể một loạt câu chuyện góp nhặt từ thế giới dân nhập cư New York – nơi Joe Flom đã lớn lên – theo lời của một bạn học trường luật, một cặp cha con tên gọi Maurice và Mort Janklow, cặp vợ chồng đặc biệt Louis và Regina Borgenicht – với hi vọng giải đáp được một câu hỏi then chốt: Những cơ hội của Joe Flom là gì? Bởi chúng ta biết rằng Những kẻ xuất chúng luôn nhận được sự giúp đỡ trên con đường lập thân lập nghiệp, liệu chúng ta có thể rà soát trong hệ sinh thái bao quanh Joe Flom và nhận diện những điều kiện đã góp phần định hình nên chính anh?

Chúng ta cứ kể những câu chuyện từ khốn khó trở thành giàu có bởi chúng ta cảm thấy điều gì đó thật cuốn hút trong ý tưởng về một người anh hùng đơn thương độc mã chiến đấu ngoan cường trước nghịch cảnh áp đảo. Nhưng câu chuyện thật về cuộc đời Joe Flom hóa ra lại hấp dẫn hơn nhiều so với phiên bản đậm tính thần thoại bởi tất cả những điều có vẻ là bất lợi trong cuộc đời – rằng ông là đứa trẻ nghèo khó sinh trưởng trong giới công nhân may; rằng ông là người Do Thái giữa thời buổi dân Do Thái bị phân biệt đối xử nặng nề; rằng ông lớn lên trong giai đoạn Đại khủng hoảng – thì trái với dự tính, lại trở thành những lợi thế của ông. Joe Flom là một kẻ xuất chúng. Nhưng ông không phải một kẻ xuất chúng bởi những lý do như bạn thường nghĩ, và câu chuyện về sự quật khởi của Joe là một hình mẫu để thấu hiểu sự thành công trong ngành luật. Thực ra, đến cuối chương này, chúng ta sẽ thấy rằng hoàn toàn có thể lấy bài học của Joe Flom để áp dụng cho thế giới luật gia ở New York, và dự đoán hoàn cảnh gia đình, tuổi tác và nguồn gốc của những luật sư quyền lực nhất trong thành phố, mà không cần biết đến bất cứ một chi tiết phụ trợ nào về họ. Nhưng trước hết chúng ta đi tiếp đã.

Bài học số Một: Tầm quan trọng của việc là một người Do Thái

Alexander Bickel là một trong những bạn học của Joe Flom tại Trường Luật Harvard. Cũng như Flom, Bickel là con trai một gia đình Do Thái nhập cư từ Đông Âu và sống ở Brooklyn. Giống như Flom, Bickel từng học tại trường công ở New York và tiếp đến là Trường City (CCNY – một trong những cơ sở giảng dạy sau đại học thuộc Đại học New York). Giống như Flom, Bickel cũng là ngôi sao sáng trong lớp học ở trường luật. Thực ra, nếu sự nghiệp không bị cắt ngang bởi căn bệnh ung thư, Bickel có lẽ đã trở thành chuyên gia về hiến pháp xuất sắc nhất trong thế hệ của ông. Cũng giống như Flom và các bạn học

cùng lớp còn lại ở trường luật, Bickel đã đến Manhattan trong suốt "mùa tuyển dụng" dịp lễ Giáng sinh hồi năm 1947 để tìm việc.

Điểm dừng chân đầu tiên của Bickel là ở hãng luật Mudge Rose của Phố Wall, một nơi cũng truyền thống và cũ kỹ như bất cứ hãng luật nào thời bấy giờ. Mudge Rose được thành lập từ năm 1869. Đó chính là nơi Richard Nixon hành nghề nhiều năm trước khi đắc cử tổng thống Mỹ vào năm 1968. "Chúng tôi giống như một quý bà chỉ muốn tên mình xuất hiện trên mặt báo hai lần – khi ra đời và lúc chết đi," một trong những thành viên chủ chốt của Mudge Rose đã ví von đầy chuẩn xác về phương châm hoạt động của hãng. Bickel được dẫn đi vòng quanh công ty và bị hết người này đến người kia phỏng vấn, cho đến khi ông được đưa đến thư viện để trình diện trước một trong những luật sư chủ chốt của hãng. Bạn có thể tưởng tượng ra khung cảnh đó: một căn phòng tường ốp tối màu, tấm thảm Ba Tư tinh xảo đã sờn, những tuyển tập luật bìa da chất chồng lớp lớp, những bức tranh màu dầu họa chân dung quý ông Mudge và quý ông Rose trên tường (tức là hai người sáng lập nên hãng luật này – ND).

Nhiều năm sau Bickel kể lại, "Sau khi họ dẫn tôi qua cả buổi phỏng vấn và mọi thứ khác, tôi được đưa đến (chỗ luật sư thành viên chính), người lãnh trách nhiệm nói với tôi rằng với một người có lai lịch như tôi", – bạn có thể tưởng tượng được Bickel ắt hẳn phải ngừng lời trước khi nhắc lại cụm uyển ngữ chỉ thân phận nhập cư của ông, – "đương nhiên sẽ tiến xa. Nhưng tôi buộc phải hiểu rằng khả năng tuyển dụng một kẻ có lai lịch như tôi vào một hãng luật như thế là ít ỏi tới cỡ nào. Và trong khi ông ta chúc mừng những tiến bộ của tôi, tôi nên hiểu là đương nhiên ông ta không thể nhận tôi vào làm. Tất cả bọn họ đều rất vui mừng được gặp tôi và chỉ thế mà thôi."

Có thể thấy rõ ràng từ bản sao những hồi tưởng quá khứ của Bickel rằng người phỏng vấn ông thực sự chẳng biết phải xử trí ra sao với thông tin ấy. Tính đến thời điểm buổi phỏng vấn, Bickel đã ở đỉnh cao thanh danh. Ông đã tham gia tranh tụng cho vụ án tại Tòa án Tối cao. Ông đã chấp bút cho những cuốn sách nổi tiếng nhất. Việc Mudge Rose nói không với Bickel bởi "lai lịch" của ông giống hệt việc Chicago Bulls từ chối Michael Jordan bởi họ chẳng lấy làm thích thú với những anh chàng da đen đến từ khu Bắc Carolina. Điều đó thật vô nghĩa.

"Nhưng với những siêu sao thì thế nào?" người phỏng vấn hỏi lại, ý rằng: Liệu họ có dành ngoại lệ nào cho anh không?

Bickel: "Siêu sao, nhưng vẫn là người nhập cư thôi ..."

Vào thập kỷ 1940 và 1950, những hãng luật lâu đời của New York hoạt động như một câu lạc bộ tư vậy. Họ đều đặt trụ sở tại những tòa nhà sang trọng, mặt tiền ốp đá granite ở trung tâm Manhattan, ngay Phố Wall. Các thành viên ở những hãng luật hàng đầu đều tốt nghiệp từ những trường thuộc nhóm Ivy League, lui tới những nhà thờ giống nhau, và cùng nghỉ hè tại những thị trấn ven biển ở Long Island. Họ vận những bộ vest xám màu thủ cựu. Mối hiệp đồng cộng tác giữa họ được biết tới như là những hãng "giày trắng" – rõ ràng là ám chỉ những kẻ vận đồ trắng bảnh tỏn ở các câu lạc bộ điền dã hoặc tiệc coctail, và họ rất

khắt khe với những người họ tuyển vào. Như trong nghiên cứu về giới làm công việc pháp lý thời bấy giờ, Erwin Smigel viết trong tác phẩm *The Wall Street Lawyer* (tạm dịch: *Luật gia Phố Wall*): Bọn họ tìm kiếm:

những luật sư gốc Bắc Âu, có tính tình dễ chịu và vẻ bề ngoài "sạch sẽ ưa nhìn", là sinh viên tốt nghiệp từ "những trường tốt," có lai lịch xã hội và những kinh nghiệm trong các sự vụ của thế giới thượng lưu, và được phú cho sức chịu đựng to lớn. Một vị cựu trưởng khoa trường luật trong khi thảo luận về những phẩm chất mà các sinh viên cần có để giành được một công việc, đã đưa ra một bức tranh có lẽ còn thực tế hơn: "Để có được một công việc (các sinh viên) cần phải có những quan hệ gia đình đáng kể, có năng lực đáng kể và có nhân cách đáng kể, hoặc là sự kết hợp của những yếu tố này. Cái gọi là khả năng được tiếp nhận được tạo ra từ tổng hoà các yếu tố này. Nếu một người có bất cứ yếu tố nào trong số những điều này, anh ta có thể kiếm được một công việc. Nếu anh ta có được hai, anh ta được lựa chọn công việc; nếu anh ta có cả ba, anh ta có thể đi bất cứ đâu."

Tóc Bickel không chải bóng mượt. Mắt anh cũng không có màu xanh dương. Anh nói tiếng Anh với một giọng khá cứng, các mối quan hệ gia đình thì chủ yếu chỉ là con trai của ông bà Solomon và Yetta Bickel ở Bucharest, Romania, và gần đây nhất, thì ở một khu hẻo lánh ở Brooklyn. Thân thế của Flom cũng chẳng khá khẩm gì hơn. Ông nói rằng đã cảm thấy "không thoải mái" khi đến phỏng vấn ở khu trung tâm, và đương nhiên là thế thật: Flom lùn, lóng ngóng, là người Do Thái và trò chuyện với chất giọng mũi đều đều mang gốc gác Brooklyn, và bạn có thể tưởng tượng ra Flom bị đánh giá ra sao qua con mắt của một kẻ tóc bạch kim vốn con nhà trâm anh thế phiệt. Nếu bạn không có được gốc gác, tôn giáo và tầng lớp xã hội tốt và bạn lại tốt nghiệp từ trường luật vào thời bấy giờ, bạn sẽ phải xin vào một hãng luật nhỏ hơn, một hãng hạng hai, kiểu mới phất lên còn xa mới sánh kịp những tên tuổi ghê gớm ở khu trung tâm, hoặc đơn giản là bạn phải tự gây dựng việc làm ăn cho mình và nhận "bất cứ vụ nào đến tay" – bất cứ sự vụ dính dáng đến pháp lý nào mà những hãng đình đám ở khu trung tâm không thèm đếm xỉa đến. Điều đó có vẻ bất công khủng khiếp. Nhưng giống như trường hợp rất hay xảy ra với những kẻ xuất chúng, việc nắm bắt lấy một khoảng lùi tạm thời như thế chính là một cơ hội bằng vàng.

4.

Những công ty luật kỳ cựu ở Phố Wall có ý niệm rất rõ ràng về vai trò của họ. Họ là các luật sư hợp thành liên đoàn. Họ đại diện cho những tập đoàn lớn và danh tiếng nhất nước Mỹ, và "đại diện" đồng nghĩa với việc họ giải quyết các công việc liên quan đến thuế má và pháp lý đằng sau việc phát hành cổ phiếu và trái phiếu, đảm bảo rằng các khách hàng của mình không đâm bổ vào các cơ quan liên bang. Họ không tiến hành các vụ kiện tụng, tranh chấp; đúng thế, rất ít hãng luật có riêng một bộ phận chuyên trách tranh tụng và đệ trình các vụ kiện cáo, tố tụng. Như lời của Paul Cravanth – một trong những sáng lập viên của hãng Cravath, Swaine & Moore – hãng luật thuần kiểu "giày-trắng" – đã có lần diễn đạt như thế này, công việc của luật sư là dàn xếp các tranh chấp trong phòng hội nghị chứ không phải ở phòng xử án. "Trong số các bạn học của tôi ở Harvard, công việc mà những người trẻ trung sáng sủa nhất làm là liên quan đến chứng khoán hoặc thuế ," một hội viên thuộc một

hãng giày-trắng khác nhớ lại. “Đó là những lĩnh vực sang trọng, danh giá nhất. Kiện tụng chỉ là thứ dành cho hạng vai u thịt bắp, không dành cho những người nghiêm túc. Thời bấy giờ các tập đoàn không kiện cáo lẫn nhau.”

Lĩnh vực mà các hãng luật kỳ cựu cũng không động đến chính là việc tham gia vào những vụ thôn tính công ty thô bạo. Việc đó thật khó mà tưởng tượng trong thời buổi ngày nay, khi mà những kẻ săn tìm công ty và những doanh nghiệp cổ phần tư nhân mải miết nuốt chửng hết công ty này đến công ty khác. Nhưng cho tới trước thập niên 1970, sẽ là trái đạo lý nếu một tập đoàn mua lại một tập đoàn khác trong khi đối tượng không mong muốn. Những nơi như Mudge Rose hay các công ty luật khác ở Phố Wall sẽ không nhận những vụ làm ăn kiểu vậy.

“Vấn đề với các vụ thôn tính thô bạo chính là ở chỗ chúng thô bạo,” Steven Brill − người sáng lập ra tờ tạp chí thương mại *American Lawyer* nói. “Như thế là không nam nhi đại trượng phu. Nếu người bạn thân nhất ở trường Princeton của bạn đang là CEO của Công ty X, anh ta đã bị tuột dốc suốt một thời gian dài, một kẻ săn công ty nào đó xuất hiện và nói rằng công ty này chán quá, nó làm anh thấy thấp thỏm không vui. Bạn sẽ nghĩ là, nếu anh ấy ra đi, thế thì có lẽ tôi cũng ra đi. Đó chính là toàn bộ ý niệm về việc không làm xáo trộn sự yên tĩnh cơ bản và trật tự ổn định của mọi thứ.”

Thứ công việc “đến tay” đối với thế hệ luật sư người Do Thái đến từ Bronx và Brooklyn hồi những năm 1950 và 1960, chính là những sự vụ mà các hãng luật giày-trắng coi rẻ: các vụ kiện tụng tranh chấp và quan trọng hơn, là “những cuộc tranh đấu bằng ủy quyền” (*proxy fights*) − những thủ đoạn pháp lý ở trung tâm của các cuộc đấu thầu mua lại thô bạo. Một nhà đầu tư có hứng thú với một công ty nào đó; anh ta sẽ tố cáo ban quản lý là bất tài vô dụng và gửi thư đến các cổ đông, cố gắng lôi kéo họ trao cho anh ta “sự ủy quyền” để anh ta có thể bỏ phiếu đánh bật ban lãnh đạo công ty. Và để thực hiện cuộc tranh đấu bằng ủy quyền như thế, luật sư duy nhất mà nhà đầu tư có thể trông cậy được là một nhân vật kiểu như Joe Flom.

Trong cuốn *Skadden*, nhà sử học pháp lý Lincoln Caplan đã miêu tả thế giới những cuộc thao túng công ty thuở sơ khởi:

Người chiến thắng trong một cuộc tranh đấu bằng ủy quyền được quyết định tại “hang rắn” (Cách gọi chính thống phải là “phòng tài vụ”). Luật sư của mỗi bên gặp gỡ các thanh tra viên, công việc chính là chấp nhận hoặc bác bỏ những ủy nhiệm có vấn đề. Sự vụ này thường diễn ra khá suồng sã, dễ sinh sự và rất sôi nổi. Các đối thủ đôi khi vận T-shirt, ăn dưa hấu hoặc chia sẻ với nhau một chai rượu scotch. Có những vụ hiếm hoi, kết quả của vòng đấu “hang rắn” lại thay đổi cả kết cục cuối cùng của phi vụ và dẫn tới phải phán xử bằng một lá thăm duy nhất.

Các luật sư thường cố gắng định đoạt một buổi tranh đấu như thế bằng cách sắp xếp triệu tập những thanh tra viên vốn chịu ơn họ; các thanh tra viên thông thường hút những điếu xì gà mà hai bên mời. Luật sư của ban quản trị công ty phản đối việc ủy quyền của phía đối thủ (“Tôi thách thức việc này!”) và ngược lại… Các luật sư giành thế thượng phong trong

vòng “hang rắn” này thường vượt qua được lời phản đối đó. Có những luật sư nắm rõ các quy tắc của cuộc tranh đấu ủy quyền, nhưng không ai có thể cừ khôi hơn Joe Flom trong mỗi cuộc chiến …

Flom béo (phát phì tới hơn một trăm cân Anh, một luật sư từng kể lại…), dáng vẻ kém hấp dẫn (trong mắt một cộng sự, Flom giống như con ếch vậy) và bàng quan với lối ứng xử xã hội tế nhị (ông ta sẽ trung tiện ngay ở chốn công cộng hoặc phả khói xì gà vào mặt người đối thoại mà không thèm xin lỗi). Nhưng theo đánh giá của các bạn học và một vài đối thủ, ý chí chiến thắng của Flom là không thể vượt qua và ông luôn rất xuất sắc.

Các hãng luật giày-trắng cũng sẽ vời đến Flom bất cứ khi nào có một kẻ săn tìm công ty tiến hành tấn công một trong những khách hàng của họ. Họ sẽ không động chạm gì vào sự vụ hết. Nhưng họ rất vui lòng được chuyển vụ việc sang cho hãng Skadden, Arps. “Chuyên môn ban đầu của Flom chính là các vụ tranh đấu bằng ủy quyền, và đó không phải thứ chúng tôi làm, cũng giống như là chúng tôi không tiếp nhận những sự vụ liên quan đến hôn nhân vậy,” Robert Rifkind, một luật sư thành viên lâu năm của hãng Cravath, Swaine & Moore đã nói. “Và thế là chúng tôi không có mong muốn biết thêm gì về việc đó. Tôi vẫn nhớ một lần chúng tôi gặp sự vụ liên quan đến tranh chấp bằng ủy quyền, một trong những cộng sự cao cấp của hãng tôi nói rằng, được rồi, lôi Joe vào. Anh ta bước vào một phòng hội nghị, chúng tôi ngồi xung quanh trình bày vấn đề, anh ta bày cho chúng tôi cách phải làm gì và bước ra. Tôi nói, 'Chúng ta cũng có thể làm như thế mà, anh biết chứ.' Và người cộng sự của chúng tôi nói ngay, 'Không, không, không, không được. Chúng ta không làm việc đó đâu.' Chỉ đơn giản bởi chúng tôi không làm những việc đó.”

Và rồi đến thập niên 1970. Mối ác cảm dai dẳng đối với các vụ kiện tụng đã phải chấp nhận thất bại. Việc vay mượn tiền bạc dễ dàng hơn, luật lệ liên bang được nới lỏng, thị trường trở nên quốc tế hóa. Các nhà đầu tư quyết liệt hơn và kết quả là một đợt bùng nổ cả về số lượng và quy mô các cuộc thôn tính công ty. “Những năm 1980, nếu anh đến dự Bàn tròn Doanh nghiệp (hiệp hội các lãnh đạo tập đoàn chính yếu của Hoa Kỳ) và lấy ý kiến thăm dò xem liệu các cuộc thôn tính thô bạo có nên được cho phép hay không, hai phần ba sẽ nói Không,” Flom kể. “Giờ đây, cuộc bỏ phiếu sẽ gần như đồng lòng nhất trí rằng Có.” Các công ty cần phải được bảo vệ trong các cuộc kiện tụng chống lại địch thủ của mình. Những kẻ kiện tụng thô bạo cần phải bị trả đòn. Những nhà đầu tư muốn ăn tươi nuốt sống những đối thủ tỏ ý không vừa lòng cũng cần đến sự giúp đỡ cho chiến lược pháp lý của mình, và các cổ đông thì cần đến người đại diện chính thức. Số tiền trả cho các sự vụ này ngày càng lớn. Từ giữa thập niên 1970 cho đến cuối những năm 1980, khoản tiền đổ vào các vụ sáp nhập và mua lại công ty hàng năm ở Phố Wall đã tăng lên 2.000%, đạt đỉnh điểm là xấp xỉ một phần tư nghìn tỷ đô-la.

Vậy là những sự vụ mà các hãng luật kỳ cựu không muốn động tay vào – những vụ thôn tính công ty và kiện tụng thô bạo – giờ đây trở thành công việc mà mọi hãng luật đều muốn làm. Và chuyên gia trong hai lĩnh vực pháp lý trở nên cộm cán như vậy là ai? Chính là những công ty luật có thời chỉ chầu rìa và xếp vị trí thứ cấp, được khởi dựng bởi những người không thể kiếm được công việc nào tại các hãng luật khu trung tâm thành phố hồi mười hay mười lăm năm trước đó.

“(Các hãng giày-trắng) vẫn không quan tâm tới các vụ thôn tính, sáp nhập khi cuộc chơi đã vào hồi khá rôm rả. Tới lúc họ quyết định rằng có lẽ nên tham gia vào việc làm ăn đó, thì chúng tôi đã tung hoành lâu lâu rồi,” Flom nói. “Và một khi bạn đã gây dựng được tiếng tăm trong việc thực hiện những sự vụ kiểu ấy, công việc sẽ tìm đến bạn đầu tiên.”

Thử nghĩ xem điều này gần gũi ra sao với những câu chuyện của Bill Joy và Bill Gates. Cả hai người bọn họ đều đã làm việc cực nhọc trong một lĩnh vực khá vô danh tiểu tốt mà chẳng mấy hi vọng to tát đạt được thành công thực tế. Nhưng rồi – BÙM! – cuộc cách mạng máy tính cá nhân nổ ra, và hai người họ đã có sẵn mười nghìn giờ tích lũy trong tay. Họ đã sẵn sàng. Flom cũng có trải nghiệm tương tự. Suốt hai mươi năm ông đã mài giũa hoàn thiện nghề nghiệp của mình tại Skadden, Arps. Rồi thế cuộc đổi thay và ông đã sẵn sàng. Ông không hề chiến thắng nghịch cảnh. Thay vào đó, thứ ban đầu vốn là nghịch cảnh cuối cùng lại trở thành một cơ may.

“Không phải mấy người đó là những luật sư thông minh xuất chúng gì,” Rifkind nói. “Chỉ là bởi họ có một kỹ năng vốn được trui rèn suốt bao nhiêu năm – đột nhiên lại trở nên rất có giá trị.”

Bài học thứ Hai: May mắn về mặt nhân khẩu học

5.

Maurice Janklow trúng tuyển vào Trường Luật Brooklyn năm 1919. Ông là con trai cả trong một gia đình Do Thái nhập cư từ Romania. Ông có tất cả bảy anh chị em. Người em út kinh doanh một tiệm bách hóa nhỏ ở Brooklyn. Hai người khác làm ăn trong lĩnh vực đồ may mặc dành cho nam giới, một người có studio thiết kế đồ họa, một người khác làm mũ lông, và một người nữa làm trong lĩnh vực tài chính ở tập đoàn xây dựng Tishman Realty.

Mặc dù vậy, Maurice là người duy nhất học đại học, học cao hiểu rộng nhất trong gia đình. Ông nhận được bằng luật và gây dựng nghề nghiệp tại Phố Court khu trung tâm Brooklyn. Maurice là một người đàn ông dáng vẻ lịch lãm vận đồ hiệu Brooks Brothers và mũ mềm. Mùa hè, ông đội một chiếc mũ rơm của người chèo thuyền. Ông kết hôn với Lilian Levantin – cô con gái xinh đẹp của một nhân vật có thanh thế ủng hộ truyền thống và giáo lý Do Thái. Ông đi trên một chiếc xe hơi lớn. Ông cùng gia đình chuyển đến sống ở Queens, một trong những khu đông đúc sầm uất nhất thành phố New York. Về sau ông cùng một cộng sự nữa đã tiếp quản một doanh nghiệp sản xuất giấy viết có đủ những dấu hiệu hứa hẹn sẽ tạo nên cơ đồ to lớn.

Tất cả những dấu hiệu đó, xét trên bất cứ khía cạnh nào cũng chỉ ra rằng ông là kiểu người sẽ có thể phát đạt ở vai trò một luật sư của New York. Ông thông minh và được học hành cẩn thận. Ông xuất thân từ một gia đình được nuôi dạy tử tế phù hợp với những quy tắc của hệ thống đương thời. Ông sống tại một khu vực kinh tế phát đạt. Nhưng có một điều kỳ lạ: thành công đã không bao giờ xảy đến. Sự nghiệp của Maurice Janklow không hề cất

cánh như ông hi vọng. Luôn luôn trong suy nghĩ của mình, ông thực sự chưa bao giờ vượt lên khỏi Phố Court ở Brooklyn. Ông chật vật và loạng choạng cố tiến lên.

Tuy vậy, Maurice Janklow có một người con trai tên Mort về sau cũng trở thành một luật sư, và câu chuyện của cậu con trai thì khác nhiều so với người cha. Mort Janklow gây dựng một công ty luật từ đống đổ nát hồi những năm 1960, sau đó kiến tạo nên một trong những hệ thống nhượng quyền thương hiệu truyền hình cáp sớm nhất để rồi bán lại với cái giá cao ngất ngưởng cho Cox Broadcasting. Mort khởi sự một đại diện xuất bản hồi những năm 1970 và giờ đây đó là một trong những đại diện xuất bản có uy tín nhất thế giới. Mort sở hữu một chiếc phi cơ. Tất cả những giấc mơ đã từng chối bỏ người cha giờ đây được người con thực hiện trọn vẹn.

Vì đâu Mort Janklow thành công trong khi Maurice Janklow thì không? Dĩ nhiên có hàng trăm lời đáp tiềm năng cho câu hỏi ấy. Nhưng hãy cùng giở lại trang sách có phân tích về các nhà tài phiệt kinh doanh sinh hồi những năm 1830 và các lập trình viên phần mềm sinh vào năm 1955 và nhìn vào sự khác biệt về thế hệ giữa hai cha con nhà Janklow. Có tồn tại một thời điểm hoàn hảo cho các luật sư gốc Do Thái ở New York ra đời không? Hoá ra là có, và đây cũng là một thực tế tương tự giúp giải thích một điều: thành công của Mort Janklow chính là chiếc chìa khóa thứ hai làm nên thành công của Joe Flom.

6.

Nghiên cứu của Lewis Terman về thiên tài – độc giả hẳn vẫn nhớ trong chương viết về Chris Langan – là công trình điều tra xem một số trẻ em sinh trong khoảng 1904 đến 1917 với mức IQ cao sẽ thể hiện ra sao khi trưởng thành. Và nghiên cứu này phát hiện ra rằng có một nhóm gồm những người thành công thực thụ và cũng có một nhóm gồm toàn những người thất bại, và rằng những người thành công có nhiều khả năng xuất thân từ các gia đình giàu có. Xét về khía cạnh ấy, nghiên cứu Terman càng nhấn mạnh thêm lập luận mà Annette Lareau đưa ra, rằng những gì cha mẹ bạn làm để duy trì cuộc sống, những đặc điểm đi kèm với giai tầng mà cha mẹ bạn vốn thuộc về – *giữ vai trò quan trọng.*

Có một cách khác để phá bỏ những kết quả của Terman, đó là thời điểm các đối tượng trong Nhóm Mối ra đời. Nếu bạn chia Nhóm Mối ra thành hai cụm, những người sinh trong khoảng 1903 đến 1911 sang một bên, những người sinh từ 1912 đến 1917 sang một bên, kết quả là những kẻ thất bại trong Nhóm Mối chủ yếu sinh ra trong cụm đầu tiên.

Lời giải thích có liên quan đến hai biến động to lớn của thế kỷ XX: Cuộc Đại khủng hoảng kinh tế và Thế chiến thứ hai. Nếu bạn sinh vào năm 1912 đến khoảng năm 1915 – bạn tốt nghiệp đại học sau khi thời điểm tồi tệ nhất của Khủng hoảng đã qua, và khi ấy bạn lại bị gọi vào quân dịch ở vào độ tuổi trẻ trung vừa vặn đến mức việc xa nhà chinh chiến ba hoặc bốn năm là một cơ hội đồng thời cũng chính là một sự gián đoạn (tất nhiên phải giả thiết là bạn không bị chết trong chiến cuộc).

Nhóm Mối sinh vào trước năm 1911, tốt nghiệp đại học chính vào thời kỳ cao điểm của Khủng hoảng, khi cơ hội việc làm thật khan hiếm, và họ đã bước vào nửa cuối lứa tuổi ba

mươi khi Thế chiến thứ hai nổ ra, đồng nghĩa với việc bị bắt vào quân dịch, họ buộc phải bỏ ngang sự nghiệp, gia đình, cuộc sống của một người trưởng thành vốn đã đâu vào đấy. Sinh ra trước năm 1911 chính là gặp bất hạnh về mặt nhân khẩu học. Những sự kiện khốc liệt nhất của thế kỷ XX đã va trúng bạn đúng vào thời điểm không thích hợp.

Logic nhân khẩu học tương tự cũng áp dụng với các luật sư người Do Thái ở New York như Maurice Janklow. Cánh cửa vào các hãng luật đình đám ở khu trung tâm đã đóng sập trước mắt họ. Vậy nên họ chủ yếu là những người hành nghề riêng lẻ, giải quyết các vấn đề liên quan đến di chúc, ly hôn, soạn thảo hợp đồng và những tranh chấp nhỏ lẻ khác. Đến thời kỳ Khủng hoảng, công việc dành cho người hành nghề tự do đã biến mất. “Gần một nửa số thành viên của giới luật sư thành thị chỉ kiếm được dưới mức sống tối thiểu của các gia đình Mỹ,” Jerold Auerbach viết về những năm tháng Khủng hoảng ở New York. “Một năm sau đó 1.500 luật sư phải đưa ra lời tuyên thệ xác nhận mình là người nghèo theo luật định để đủ tiêu chuẩn nhận trợ cấp việc làm. Các luật sư Do Thái (ước tính chiếm một nửa giới luật sư thành thị) phát hiện ra rằng việc hành nghề của họ đã trở thành “con đường đàng hoàng dẫn đến chết đói”. “ Bất kể họ đã bươn chải hành nghề bao nhiêu năm đi nữa, thu nhập của họ “thấp hơn rõ rệt” so với các đồng nghiệp Thiên chúa giáo. Maurice Janklow sinh năm 1902. Khi thời kỳ Khủng hoảng bắt đầu, ông mới cưới vợ, mới mua chiếc xe hơi bự, mới chuyển đến khu Queens và đánh một canh bạc lớn với việc kinh doanh giấy viết. Sự sắp đặt thời gian của ông không thể tệ hại hơn.”

“Ông đã sắp gây dựng nên cả một gia sản,” Mort Janklow nói về cha mình. “Nhưng cuộc Đại Khủng hoảng đã bóp chết ông về mặt kinh tế. Ông không có bất cứ khoản dự trữ nào, cũng không hề dựa dẫm được gì vào gia đình. Và từ đó về sau, ông trở thành một luật sư kiểu công chứng viên. Ông không còn chút quả cảm nào để chấp nhận rủi ro nữa. Đã quá đủ với ông. Cha tôi thường đảm nhận các loại thủ tục mua bán bất động sản với giá hai mươi lăm đô-la. Ông có một người bạn làm ở Ngân hàng Tiết kiệm Jamaica, người vẫn quẳng cho ông ít công việc. Đổi lấy hai mươi lăm đô-la, ông sẵn sàng làm tất cả các khâu thủ tục mua bán bất động sản. Chỉ hai mươi lăm đô-la!”

“Tôi vẫn nhớ cảnh bố mẹ tôi mỗi buổi sáng,” Janklow nói tiếp. “Bố sẽ nói với mẹ, 'Anh có một đô-la bảy mươi lăm xu. Anh cần mười xu đi xe bus, mười xu đi tàu điện ngầm, hai mươi lăm xu mua một cái sandwich,' và bố sẽ đưa cho mẹ chỗ còn lại. Họ đã lao đao khốn khó đến vậy đấy.”

7.

Giờ hãy đối lập trải nghiệm ấy với trải nghiệm của một người khác – ví như Mort Janklow, chào đời hồi những năm 1930.

Hãy thử quan sát bảng dưới đây, trong đó thể hiện tỉ lệ sinh đẻ của nước Mỹ từ năm 1910 đến năm 1950. Vào năm 1915, có xấp xỉ ba triệu bé sơ sinh ra đời. Đến năm 1935, con số đó giảm bớt khoảng sáu trăm nghìn, và trong vòng một thập niên rưỡi tiếp theo, con số lại trở về trên mức ba triệu. Thể hiện nó bằng con số chính xác hơn, thì cứ một nghìn người

Mỹ, có 29,5 trẻ sinh ra vào năm 1915; 18,7 trẻ sinh vào năm 1935; 24,1 trẻ sinh vào năm 1950. Thập niên 1930 được gọi là "vùng trũng nhân khẩu học." Để đối phó với tình hình kinh tế khó khăn của cuộc Khủng hoảng, các gia đình thường ngưng việc sinh con, và kết quả là, thế hệ ra đời trong thập niên đó ít đáng kể so với thế hệ trước cũng như thế hệ tiếp ngay sau.

Năm	*Tổng số ca sinh*	*Số ca sinh / 1000 người*
1910	*2.777.000*	*30,1*
1915	*2.965.000*	*29,5*
1920	*2.950.000*	*27,7*
1925	*2.909.000*	*25,1*
1930	*2.618.000*	*21,3*
1935	*2.377.000*	*18,7*
1940	*2.559.000*	*19,4*
1945	*2.858.000*	*20,4*
1950	*3.632.000*	*24,1*

Dưới đây là ghi chép của nhà kinh tế học H. Scott Gordon về những lợi ích riêng có của việc là một trong số những người ra đời giữa một thế hệ ít ỏi:

Khi anh mở mắt chào đời, đó là một bệnh viện rộng thênh thang, trang thiết bị đầy đủ sẵn sàng để phục vụ cả một làn sóng (sinh đẻ) trước anh. Đội ngũ y bác sĩ hào phóng rộng rãi với thì giờ của mình, bởi họ chẳng có mấy việc phải làm trong khi trải qua một khoảng thời gian yên ổn tạm thời cho tới khi làn sóng (sinh đẻ) tiếp theo tràn tới. Khi anh đến tuổi tới trường, những tòa nhà bề thế đã sẵn sàng đón nhận; đội ngũ giáo viên đông đảo chào anh với cánh tay dang rộng. Ở trường trung học, đội bóng rổ không được cừ như trước đây nhưng muốn sử dụng sân tập phòng thể chất bao lâu cũng chẳng vấn đề gì. Trường đại học là một nơi chốn thú vị, có biết bao nhiêu phòng học và phòng ở, không cảnh chen chúc chật chội ở căng-tin, các giảng viên quan tâm tận tình. Rồi đến lúc anh bước chân vào thị trường việc làm. Nguồn cung lao động mới thì thấp trong khi mức cầu lại cao, bởi có một đợt sóng rộng lớn cuộn tới ngay sau lưng anh, mang tới mức cầu mạnh mẽ đối với hàng hóa và dịch vụ từ phía những người sử dụng lao động tiềm năng của anh.

Tại New York, thế hệ sinh vào đầu thập niên 1930 ít ỏi tới mức quy mô lớp học chắc chỉ bằng một nửa so với hai mươi lăm năm trước đó. Các trường sở, vốn được xây dựng dành cho cả một thế hệ đông đúc trước đó, vẫn còn mới, và nghề giáo viên hồi thời kỳ Đại Khủng hoảng được coi là một nghề danh giá.

"Các trường công ở thành phố New York hồi những năm 1940 được đánh giá là những trường tốt nhất cả nước," Diane Ravitch, một giảng viên của Đại học New York – một người viết rất nhiều về lịch sử giáo dục của thành phố, đã nói. "Có một lứa các nhà sư phạm ở độ

tuổi ba mươi và bốn mươi, những người nếu ở vào thời buổi khác đáng lẽ phải là giảng viên đại học. Họ rất xuất sắc, nhưng họ không thể có được công việc mình mong muốn, nên việc giảng dạy tại trường công chính là việc họ đã làm, bởi công việc đó an toàn, có tiền trợ cấp hưu trí và chẳng bao giờ bị sa thải cả."

Thứ động lực tương tự cũng mang lại lợi ích cho những thành viên thuộc thế hệ đó khi họ bước ra khỏi trường đại học. Dưới đây là câu chuyện của Ted Friedman – một trong những luật sư tranh tụng hàng đầu ở New York hồi những năm 1970 và 1980. Cũng giống như Flom, Friedman lớn lên trong cảnh đói nghèo, con của một gia đình Do Thái nhập cư gieo neo chật vật.

"Nguyện vọng của tôi là Trường City và Đại học Michigan," Friedman nói. Trường City thì miễn phí còn Michigan – hồi đó, cũng như bây giờ, là một trong những đại học hàng đầu ở Mỹ, phải đóng 450 đô-la một năm. "Cái hay là sau năm đầu tiên, bạn có thể giành được học bổng nếu điểm số cao," Friedman nói. "Vậy nên chỉ có năm đầu tiên là tôi phải đóng tiền thôi, nếu tôi học đến nơi đến chốn." Friedman lúc đầu ngả về khả năng ở lại New York. "Vâng, tôi đến học ở trường City đúng một ngày, tôi không thích chỗ đấy. Tôi nghĩ bụng, lại thêm bốn năm nữa kiểu trường Khoa học Bronx (trường trung học mà Friedman vừa trải qua), thế là tôi về nhà gói ghém tư trang, vẫy xe đi nhờ đến Ann Arbor." Ông kể tiếp:

Tôi có mấy trăm đô-la dắt túi từ hồi mùa hè. Tôi đã làm việc ở Catskills để kiếm đủ tiền trả bốn trăm năm mươi đô học phí mà vẫn còn một ít dắt túi. Thế rồi tôi kiếm được chân chạy bàn tại một nhà hàng sang trọng ở Ann Arbor. Tôi còn làm thêm ban đêm ở River Rouge, nhà máy rất lớn của Ford. Đấy là tiền thực thụ. Tôi chẳng khó khăn mấy để kiếm được việc làm. Các nhà máy tìm kiếm nhân công. Tôi còn có một việc khác nữa, việc này đem lại thu nhập tốt nhất mà tôi từng có trước khi trở thành luật sư, đó là làm ở công trường. Suốt cả mùa hè ở Ann Arbor, chúng tôi xây dựng bãi thử nghiệm Chrysler. Tôi làm ở đó mấy mùa hè trong suốt thời gian học trường luật. Mấy việc đó được trả hậu hĩ lắm, ắt hẳn bởi vì bạn làm thêm giờ quá nhiều.

Hãy nghĩ về câu chuyện này một lát. Nguyên nhân thứ nhất chính là Friedman tự nguyện làm việc chăm chỉ, tự chịu trách nhiệm về bản thân, tự nuôi mình ăn học. Nhưng nguyên cớ thứ hai, có lẽ mới là bài học quan trọng hơn – ông tình cờ xuất hiện vào một thời điểm ở nước Mỹ mà nếu bạn tự nguyện làm việc chăm chỉ, bạn có thể chịu trách nhiệm về bản thân và tự nuôi mình ăn học. Friedman khi đó – như cách chúng ta gọi bây giờ, là "gặp bất lợi về kinh tế." Friedman vốn là một đứa trẻ nội thành ở khu Bronx, cả bố lẫn mẹ ông đều chưa từng qua đại học. Nhưng cứ thử nhìn xem ông đã có được việc học hành tử tế dễ dàng đến thế nào. Friedman tốt nghiệp từ trường trung học công ở New York vào thời điểm mà các trường công của thành phố New York chính là nỗi ghen tỵ của toàn thế giới. Nguyện vọng đầu tiên của ông – Trường City, lại miễn phí, còn nguyện vọng thứ hai – Đại học Michigan lại chỉ đòi hỏi có 450 đô-la – nhìn bên ngoài thì quy trình tuyển sinh thật thông thoáng, dễ dãi, thế nên anh chàng Friedman khi đó mới có thể hôm nay chọn trường này ngày mai trường khác.

Và làm cách nào Friedman đến nơi? Với số tiền kiếm hồi mùa hè trong túi, ông bắt xe đi nhờ. Khi đến nơi, Friedman lập tức có được một loạt công việc để đỡ đần chi trả cho cuộc sống, vì các nhà máy đang "tìm người." Và đương nhiên là họ phải làm vậy: họ buộc phải thỏa mãn nhu cầu của cả một thế hệ ngay trước những người sinh ra vào "vùng trũng nhân khẩu học" của thập niên 1930 và cả cơn bùng nổ dân số sẽ tràn tới ngay sau đó. Tính khả thi cần thiết để có được thành công không chỉ đến từ bên trong mỗi người hay từ cha mẹ chúng ta. Nó còn có nguồn gốc từ thời đại của chúng ta: từ những cơ may đặc biệt mà một nơi chốn đặc biệt nào đó trong lịch sử trao tặng cho chúng ta. Với một chàng trai trẻ sẽ trở thành luật gia tương lai, ra đời hồi đầu những năm 1930 chính là thời điểm thần diệu, cũng hệt như việc ra đời vào năm 1955 là món quà dành cho một lập trình viên phần mềm, hoặc ra đời vào năm 1835 là cơ hội cho một nhà thầu khoán.

Ngày nay, Mort Janklow có một văn phòng ở vùng thượng Park Avenue chất đầy những tác phẩm nghệ thuật hiện đại lộng lẫy – của Dubuffet, của Anselm Kiefer. Anh kể những câu chuyện vui nhộn. ("Mẹ tôi có hai người chị em gái. Một người sống tới 99 tuổi còn người kia thì qua đời ở tuổi 90. Bà dì 99 tuổi là một người phụ nữ khôn ngoan. Bà kết hôn với ông chú Al của tôi, người từng là giám đốc bán hàng của hãng nội y phụ nữ Maidenform. Một lần tôi nói với ông, "Phần còn lại của đất nước ra sao hở chú Al?" Và ông trả lời, "Nhóc con. Khi cháu ra khỏi New York, mọi nơi đều là Bridgeport ''). Janklow mang lại cảm giác rằng cả thế giới đều được sáng tạo ra để dành riêng cho ông. "Tôi luôn là một người dấn thân mạo hiểm," Mort nói. "Thuở sơ khởi, khi tôi gây dựng công ty sản xuất cáp, tôi đã kí kết các thương vụ mà nếu không cố gắng thực hiện thành công, tôi có thể đã phá sản. Tôi luôn tâm niệm rằng mình có thể khiến nó tiến triển được."

Mort Janklow đi học khi các trường công thành phố New York đang ở vào thời kỳ phong độ đỉnh cao. Thời Maurice Janklow đi học những trường này ở vào giai đoạn đông đúc quá mức. Mort Janklow đến học tại Trường Luật – Đại học Columbia, bởi những đứa trẻ sinh vào thời điểm "vùng trũng nhân khẩu học" được quyền kén chọn trường lớp cẩn thận. Maurice Janklow đến học ở Trường Luật Brooklyn giống như những gì một đứa trẻ nguồn gốc nhập cư có thể làm hồi năm 1919. Mort Janklow nhượng lại cơ ngơi sản xuất cáp của mình lấy hàng chục triệu đô-la. Maurice Janklow xử lý các loại thủ tục giấy tờ mua bán bất động sản lấy hai mươi lăm đô-la tiền công. Câu chuyện của nhà Janklow nói với chúng ta rằng thành công nhanh chóng của Joe Flom không phải chuyện thời nào cũng có. Kể cả những luật sư tài năng nhất, được trang bị đầy đủ những bài giáo dục luân lý của gia đình cũng không thể nào thoát ly khỏi những hạn chế của thế hệ anh ta.

"Mẹ tôi vẫn minh mẫn cho đến tận năm, sáu tháng cuối đời," Mort Janklow kể. "Và trong giai đoạn mê sảng bà đã nói về những điều bà chưa từng kể bao giờ. Bà rơi nước mắt trước cái chết của bạn bè hồi dịch cúm năm 1918. Thế hệ ấy – thế hệ của ba mẹ tôi – đã trải qua quá nhiều biến cố. Họ sống qua trận dịch ấy, trận dịch đã cướp đi một phần mười dân số toàn thế giới. Khiếp sợ lan tràn các đường phố. Chứng kiến bạn bè chết. Và rồi đến Thế chiến thứ Nhất, rồi Đại khủng hoảng, tiếp đến Thế chiến thứ Hai. Họ chẳng có mấy cơ hội. Đó là một giai đoạn thật khắc nghiệt. Bố tôi đáng lẽ ra đã thành công hơn rất nhiều nếu ở vào một thời đại khác."

Bài học số Ba: Ngành công nghiệp may mặc và những công việc có ý nghĩa

8.

Năm 1889, Louis và Regina Borgenicht lên tàu thủy ở Hamburg để khởi hành đến Mỹ. Louis xuất thân từ Galacia, nơi sau này thuộc về Ba Lan. Regina đến từ một thị trấn nhỏ bé ở Hungary. Họ đã kết hôn được mấy năm, có một đứa con nhỏ và đang sắp có đứa thứ hai. Trong suốt chuyến đi kéo dài mười ba ngày, họ ngủ trên những đệm rơm đặt dưới mặt sàn ngay trên khoang máy, bám chặt vào bất cứ thứ gì mỗi khi tàu trồi lên hụp xuống. Họ có một người thân ở New York: người chị em của Borgenicht – Sallie – đã nhập cư vào Mỹ được mười năm. Họ chỉ có đủ tiền để cầm cự giỏi lắm là vài tuần. Cũng giống như rất nhiều người nhập cư vào Mỹ khác thời bấy giờ, chuyến đi của nhà Borgenicht đúng là một bước biến đổi về lòng tin.

Louis và Regina tìm thuê được một căn hộ bé xíu tại đường Eldridg, ở vùng hạ khu Đông Manhattan với giá 8 đô-la một tháng. Sau đó Louis bắt đầu lên phố kiếm việc làm. Ông nhìn thấy lề đường ken chật các xe bán dạo, hàng rong và những người bán hoa quả. Tiếng ồn, hoạt động và sức sống nơi đây khiến những gì ông đã từng biết ở Cựu Thế giới trở nên bé nhỏ thảm hại. Cảm giác đầu tiên là choáng ngợp, sau đó lại thấy dường như được tiếp thêm sinh lực. Ông đến cửa hàng cá của người chị em trên đường Ludlow và thuyết phục bà cho lấy cá trích bán trả chậm. Ông dựng quầy hàng ngay trên lề đường với hai thùng cá, dạo qua dạo lại giữa hai thùng và rao bằng tiếng Đức:

Dùng để rán

Dùng để làm bánh

Dùng để nấu nướng

Ăn vào đều ngon

Cá trích làm ra mọi bữa ăn

Và dành cho mọi tầng lớp

Đến cuối tuần, ông đã lãi được 8 đô-la. Đến tuần thứ hai là 13 đô-la. Đó là những món đáng kể. Nhưng Louis và Regina không biết được phải làm thế nào để việc bán cá trích trên đường phố trở thành việc làm ăn có tổ chức. Sau đó Louis quyết định thử làm một anh đẩy xe bán dạo. Ông bán khăn tắm, khăn trải bàn mà chẳng gặp nhiều may mắn lắm. Ông chuyển sang sổ sách, rồi chuối, rồi tất dài tất ngắn. Liệu có tương lai thực sự nào với xe đẩy không? Regina sinh đứa thứ hai, một cô con gái và sự thúc ép dồn lên Louis càng tăng lên. Giờ đây ông phải lo cho bốn miệng ăn.

Câu trả lời đến với ông sau năm ngày đằng đẵng dạo lên dạo xuống những con phố của vùng hạ khu Đông, ngay vào thời khắc ông sắp từ bỏ mọi hi vọng. Ông ngồi trên một cái thùng úp ngược, trệu trạo bữa trưa muộn là mấy cái bánh sandwich mà Regina làm cho ông. Câu trả lời *là quần áo*. Mọi nơi xung quanh ông các cửa hàng mở rộng – bộ đồ, váy vóc, quần yếm, áo sơ mi, váy ngắn, áo choàng, quần, tất cả đã may hoàn chỉnh và sẵn sàng để mặc. Vốn đến từ một thế giới mà quần áo được may vá bằng tay tại nhà hoặc đặt may theo số đo, đây đúng là một sự giác ngộ.

Nhiều năm về sau, khi đã trở thành một ông chủ sản xuất y phục phụ nữ và trẻ em phát đạt, Borgenicht viết: "Đối với tôi điều ngạc nhiên lớn nhất không đơn thuần là số lượng phong phú các loại đồ may mặc sẵn, – mặc dù bản thân điều đó thôi cũng là một phép nhiệm màu rồi, -, mà ở thực tế rằng tại nước Mỹ thậm chí những người nghèo khổ cũng có thể tiết kiệm công sức lao động, thời gian bỏ vào việc may vá quần áo buồn tẻ chỉ bằng một việc đơn giản là đi vào một cửa hàng và rồi bước ra với món đồ họ cần. Có một lĩnh vực để anh dấn thân vào, một lĩnh vực khiến anh phải thấy rùng mình xúc động."

Borgenicht lôi cuốn sổ ghi chép nhỏ ra. Đi tới nơi nào, ông cũng đều ghi lại xem người ta mặc gì và có thứ gì bày bán – quần áo nam giới, quần áo phụ nữ, quần áo trẻ em. Ông muốn tìm ra một món gì đó "mới lạ", thứ gì đó mà người ta mặc nhưng lại chưa được bày bán trong các cửa hàng. Ông dạo bước khắp nẻo phố phường hơn bốn ngày nữa. Cuối cùng, vào một buổi tối khi trên đường về nhà, ông trông thấy nửa tá các bé gái đang chơi nhảy lò cò. Một em trong số đó mặc một chiếc tạp dề bé xinh bên ngoài váy, cắt thấp ở đằng trước với một nút buộc ở phía lưng, nó khiến ông bất thần kinh ngạc, bởi trong những ngày xem xét không ngừng nghỉ các cửa hàng may mặc vùng hạ khu Đông trước đó, ông chưa từng trông thấy cửa hàng nào bày bán tạp dề cả.

Ông về nhà và kể với Regina. Bà có một chiếc máy khâu cũ kỹ mà họ mua hồi mới đến nước Mỹ. Sáng hôm sau, ông đến tiệm vải và phụ tùng quần áo mua một trăm thước vải bông kẻ và năm mươi thước vải sọc trắng. Ông quay trở về căn hộ nhỏ bé của họ và bày đống đồ ra bàn ăn. Regina bắt tay vào cắt vải bông – cỡ nhỏ cho trẻ chập chững biết đi, lớn hơn cho bọn trẻ nhơ nhỡ – cho đến khi được bốn mươi chiếc tạp dề. Bà bắt đầu may. Đến nửa đêm, bà đi ngủ và Louis tiếp tục công việc bà làm dở. Sớm tinh mơ, bà trở dậy để thùa khuyết và đơm khuy. Mười giờ sáng, chỗ tạp dề đã hoàn tất. Louis gom chúng lên tay và thẳng tiến đến đường Hester thử vận may.

"Tạp dề trẻ em! Tạp dề bé gái đây! Tạp dề màu mười xu! Tạp dề trắng, mười lăm xu! Tạp dề bé gái đây!"

Đến một giờ chiều, cả bốn mươi chiếc tạp dề đã hết veo.

"Mình ơi, chúng ta có việc làm ăn rồi đây," ông hét lên với Regina sau khi chạy một mạch từ đường Hester về nhà.

Ông ôm lấy eo bà và bắt đầu xoay vòng vòng.

"Em phải giúp anh mới được," ông thét lên. "Chúng ta sẽ làm việc cùng nhau! Mình ơi, đây là công chuyện làm ăn của chúng ta!"

9.

Người Do Thái nhập cư như nhà Floms và Borgenicht hay Janklow không giống như những nhóm người nhập cư đặt chân tới nước Mỹ hồi thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX khác. Người Ireland và Italia vốn là dân nghèo, tá điền làm thuê từ những vùng nông thôn cùng khổ của châu Âu. Người Do Thái thì không thế. Trong suốt nhiều thế kỷ ở châu Âu, người Do Thái bị cấm sở hữu đất đai, vậy nên họ tụ họp thành các nhóm ở thành phố và thị trấn, bắt tay vào buôn bán và làm nghề thủ công. Bảy mươi phần trăm dân Do Thái Đông Âu đổ xô đến Ellis Island trong suốt ba mươi năm hoặc tương tự như thế hồi trước Thế chiến thứ Nhất đã có sẵn trong tay ít nhiều kỹ năng nghề nghiệp nào đó. Họ đã sở hữu những cửa hàng tạp hóa hoặc tiệm trang sức nho nhỏ. Họ vốn đã là thợ đóng sách hoặc thợ làm đồng hồ. Chiếm phần áp đảo trong đó, kinh nghiệm của họ chủ yếu đặt vào nghề kinh doanh may mặc. Họ vốn là thợ may, thợ làm quần áo cho phụ nữ, thợ làm mũ, người buôn bán da lông thú và thợ thuộc da.

Điển hình như Louis Bogenicht đã rời bỏ gia đình nghèo khó của cha mẹ từ hồi mới mười hai tuổi để làm việc ở vị trí thu ngân cho một cửa hàng tạp hóa trong thị trấn Brzesko của Ba Lan. Khi có cơ hội làm việc trong nghề *Schnittwaren Handlung* (nghĩa đen: công việc mua bán các loại vải vóc hoặc "tấm hàng dệt", như họ vẫn được biết đến), ông đã không bỏ lỡ. "Thời đó, những anh hàng xén chính là người mang đồ may mặc đến với toàn thế giới," ông viết, "và trong ba yếu tố căn cốt thiết yếu với đời sống trong xã hội giản đơn đó, đồ ăn thức uống và nơi trú ngụ chỉ là chuyện xoàng xĩnh tầm thường. Việc ăn vận mới là quý tộc. Những người làm nghề may mặc, những người buôn bán các loại vải vóc tuyệt vời từ mọi ngõ ngách châu Âu, những thương gia thăm thú các khu trung tâm ngành trong các chuyến tuần du mỗi năm – tất cả đều là những ông hoàng lái buôn thời tuổi trẻ của tôi. Lời nói của họ được lắng nghe, sức nặng của họ có thể cảm nhận được."

Borgenicht làm trong nghề lái vải này cho một người đàn ông tên Epstein, sau đó chuyển đến một cửa hàng mang tên Brandstatter ở khu Jaslow lân cận. Chính ở nơi đó Borgenicht đã học được những đặc tính phức tạp của hàng tá chất liệu vải vóc khác nhau, đến mức mà ông có thể vuốt tay lên một tấm vải và nói cho bạn biết mật độ sợi vải, tên nhà sản xuất cũng như nguồn gốc xuất xứ của vải. Vài năm sau đó, Borgenicht chuyển đến Hungary và gặp Regina. Cô Regina vốn đã kinh doanh tiệm may đo quần áo phụ nữ từ hồi mười sáu tuổi. Họ cùng nhau mở ra một loạt cửa hiệu dệt may, cẩn thận học hỏi từng chi tiết của thuật kinh doanh doanh nghiệp nhỏ.

Ý tưởng bất ngờ vĩ đại của Borgenicht vào ngày ấy, khi đang ngồi trên chiếc thùng úp ngược ở đường Hester cũng không phải thứ từ trên trời rơi xuống. Ông vốn là một cựu binh của *Schnittwaren Handlung*, vợ ông là một thợ may quần áo nữ theo mùa. Đây chính là sở trường của họ. Vào thời điểm gia đình Borgenicht gây dựng cửa tiệm nhỏ ngay trong căn hộ bé xíu của mình, hàng ngàn người nhập cư Do Thái khác cũng đang làm công việc tương tự,

phát huy hết những kỹ năng khâu vá, may đồ ra để sử dụng, đến khoảng năm 1900, quyền kiểm soát ngành may mặc đã chuyển giao hầu như toàn bộ vào tay những người mới đến từ khu vực Đông Âu. Như lời Borgenicht diễn giải, "đâm sâu bám rễ vào mảnh đất mới đang mời gọi và gắng sức như những kẻ mất trí để làm mọi thứ mình biết."

Ngày nay, vào thời buổi mà New York đã trở thành trung tâm của một khu vực thành thị rộng lớn muôn màu muôn vẻ, sẽ dễ dàng quên bẵng mất tầm quan trọng của một loạt kỹ năng mà những người nhập cư như gia đình Borgenicht mang đến Tân Thế Giới. Từ cuối thế kỷ XIX cho tới thế kỷ XX, may mặc chính là ngành nghề kinh tế sôi nổi nhất trong thành phố. Có nhiều người may quần áo hơn bất cứ công việc nào khác, và có nhiều sản phẩm may mặc được sản xuất ở New York hơn bất cứ thành phố nào khác trên thế giới. Những toà nhà chuyên biệt đến giờ vẫn tọa lạc ở vùng hạ khu Broadway của Manhattan – từ những dãy nhà kho đồ sộ tại hai mươi phân khu xuôi dưới quảng trường Thời Đại cho đến những cụm gác xép kiên cố của SoHo và Tribeca – hầu như tất cả đều được xây dựng để quây kín các thợ may áo choàng, thợ làm mũ và những người may đồ lót nữ, những căn phòng rộng lớn ken chật đàn ông và đàn bà gò lưng bên những chiếc máy khâu. Bước chân đến thành phố New York hồi những năm 1890, có kinh nghiệm may quần áo nữ, thêu thùa hay *Schnittwaren Handlung* chính là một bước đi dẫn tới cả cơ nghiệp tốt lành phi thường. Nó cũng giống như việc trình diện ở Thung lũng Silicon vào năm 1986 khi trong tay đã có sẵn mười nghìn giờ đồng hồ kinh nghiệm lập trình.

"Không có gì nghi ngờ rằng những người nhập cư Do Thái ấy đã đến New York vào một thời điểm hoàn hảo, với những kỹ năng hoàn hảo," nhà xã hội học Stephen Steinberg nói. "Để tận dụng tối đa cơ hội, anh phải có những đức tính nhất định, và những người nhập cư ấy làm việc thật cần mẫn. Họ hi sinh. Họ chắt bóp, tiết kiệm và đầu tư khôn ngoan. Nhưng bạn cũng phải nhớ rằng ngành may mặc thời bấy giờ phát triển thật nhanh thật mạnh. Cả nền kinh tế khao khát có được những kỹ năng mà họ sở hữu".

Louis và Regina Borgenicht, cũng như hàng nghìn người đặt chân đến vùng đất này trên những con tàu giống như họ, đã được trao tặng một cơ hội bằng vàng. Con cái và cháu chắt họ cũng vậy, bởi những bài học mà các công nhân may mặc ấy mang theo mình về nhà vào mỗi buổi tối lại trở thành điều cốt yếu để có thể tiến tới những bậc tầng mới trong xã hội.

10.

Một ngày sau hôm vợ chồng Louis và Regina Borgenicht bán hết loạt bốn mươi chiếc tạp dề đầu tiên, Louis đã thân chinh đến Công ty H. B. Claflin, giống hệt như Brandstatter ở Ba Lan vậy. Đến đó, Borgenicht yêu cầu tìm một đại diện bán hàng nói tiếng Đức, bởi tiếng Anh của Louis gần như bằng không. Ông cầm trong tay toàn bộ số tiền tiết kiệm cả đời của cả hai vợ chồng – 125 đô-la, và với khoản tiền ấy, ông mua đủ vải để làm tiếp một chục tá tạp dề nữa. Suốt ngày đêm, ông và Regina cắt và may. Ông bán hết sạch cả mười tá trong hai ngày. Quay về ông lại đến Claflin làm lượt nữa. Họ cũng bán đồ cho ông. Rất nhanh sau đó, vợ chồng Borgenicht thuê một người nhập cư cũng mới vừa xuống tàu, giúp họ coi sóc bọn trẻ để Regina có thể dành toàn bộ thời gian may vá, tiếp đến là một người nữa làm thợ học

việc. Louis thử vận may ở khu nội ô xa xa như Harlem, bán cho các bà nội trợ trong khu chung cư. Ông thuê mặt tiền cửa hàng ở Phố Sheriff với một khu sinh hoạt ở phía sau. Ông mướn thêm ba cô gái nữa, và trang bị máy khâu cho tất cả họ. Ông bắt đầu được biết đến như một "người bán tạp dề." Ông và Regina bán tạp dề cũng chóng vánh như tốc độ họ làm ra vậy.

Không lâu sau, gia đình Borgenicht quyết định vươn rộng ra. Họ bắt đầu may cả tạp dề cho người lớn, váy lót dài, rồi đến trang phục phụ nữ. Đến tháng Giêng năm 1892, nhà Borgenicht đã có tất thảy hai mươi người làm công, hầu hết là người nhập cư Do Thái giống như họ. Họ có xưởng sản xuất riêng ở vùng hạ của Đông Manhattan cùng một danh sách khách hàng ngày càng dài ra, bao gồm cả một cửa hiệu ở khu nội ô thuộc sở hữu của một gia đình người nhập cư Do Thái khác – anh em nhà Bloomingdale. Hãy nhớ rằng vợ chồng con cái nhà Borgenicht tính đến thời điểm đó mới đặt chân đến đất Mỹ được có ba năm. Họ hiếm khi nói tiếng Anh. Họ chẳng dư dật giàu có gì dù bạn có tưởng tượng phong phú ra sao. Bất kể khoản lãi nào kiếm được họ cũng tái đầu tư vào công việc làm ăn hết và Borgenicht nói rằng ông chỉ có vỏn vẹn 200 đô-la trong tài khoản ngân hàng. Nhưng ông đã tự định đoạt được số mệnh của mình.

Đây chính là lợi thế to lớn thứ hai của ngành may mặc. Không chỉ bởi nó phát triển nhanh thần tốc, nó còn là một ngành kinh doanh rõ ràng. Quần áo không được sản xuất ra từ một nhà máy có quy mô lớn duy nhất. Thay vào đó, một loạt những doanh nghiệp được thành lập đã tham gia vào thiết kế mẫu mã và chuẩn bị vải vóc, tiếp đến công đoạn thêu, bấm, đính khuy phức tạp đều được chuyển sang các nhà thầu nhỏ lẻ. Và nếu một nhà thầu nào đó phình ra đủ lớn, hoặc đủ tham vọng, anh ta sẽ bắt đầu thiết kế mẫu mã của riêng mình và chuẩn bị chất liệu vải vóc riêng. Đến năm 1913, áng chừng đã có khoảng mười sáu nghìn công ty riêng lẻ trong ngành may mặc của thành phố New York, rất nhiều trong số đó giống hệt như cửa tiệm nhà Borgenicht trên Phố Sheriff.

"Mức ban đầu để bước vào việc làm ăn là rất thấp. Về cơ bản chỉ là một doanh nghiệp gây dựng nên từ mấy cái máy khâu, mà máy khâu thì chẳng tốn kém lắm," Daniel Soyer, một sử gia viết rất nhiều về ngành dệt may đã nói. "Thế nên anh chẳng cần lận lưng nhiều vốn lắm. Giai đoạn chuyển sang thế kỷ XX, chắc chỉ mất năm mươi đô-la để sắm một hay hai cái máy khâu. Tất cả những gì bạn cần làm để trở thành một nhà thầu là có trong tay mấy cái máy khâu, mấy cái bàn là, vài ba công nhân. Chênh lệch lợi nhuận rất thấp nhưng bạn có thể kiếm được chút đỉnh."

Hãy nghe xem Borgenicht miêu tả ra sao về quyết định vươn rộng ra ngoài mặt hàng tạp dề của ông:

Từ những nghiên cứu về thị trường, tôi biết là chỉ có ba nhà sản xuất đồ may mặc trẻ em vào năm 1890. Một là tay thợ may ở ngay gần tôi, vốn chỉ may theo số đo đặt hàng, trong khi hai người kia thì làm ra thứ sản phẩm đắt tiền mà tôi chẳng ham hố cạnh tranh làm gì. Tôi muốn làm ra những thứ "giá cả bình dân" – trang phục, đồ tơ tằm, đồ len dạ. Mục tiêu của tôi là sản xuất ra đồ may mặc quảng đại quần chúng có thể chấp nhận được, những thứ quần áo – từ góc độ kinh doanh mà nói – có thể tiêu thụ ngang nhau ở các cửa hàng lớn

nhỏ, cả ở thành phố và vùng nông thôn. Với sự giúp đỡ của Regina – cô ấy luôn có khiếu thẩm mỹ và khả năng thẩm định tuyệt hảo – tôi đã tạo ra một loạt sản phẩm mẫu. Trưng chúng ra cho các khách hàng "thân thiết" cùng bạn bè, tôi đã đánh trúng nhu cầu các gia đình xét về mọi khía cạnh – đồ may mặc của tôi sẽ tiết kiệm công việc cho các bà nội trợ, chất liệu và đường kim mũi chỉ tốt ngang ngửa, thậm chí chắc chắn tốt hơn bất cứ thứ gì được làm thủ công tại nhà, giá cả cũng rất thích hợp để mua may bán đắt.

Đến một dịp, Borgenicht nhận ra rằng cơ hội duy nhất để bán hàng giá rẻ hơn các hãng sản xuất lớn khác chính là bỏ đi khâu trung gian, thuyết phục các nhà buôn bán vải trực tiếp cho ông. Louis đến gặp ông Bingham nào đó ở Công ty Lawrence, một "gã Yankee cao lớn, vẻ dữ tợn, râu trắng với đôi mắt màu lam ánh thép." Hai người bọn họ ở đó – một người nhập cư đến từ vùng nông thôn Ba Lan với thứ tiếng Anh ngắc ngứ đối mặt với một gã Yankee hống hách. Borgenicht nói rằng ông muốn mua bốn mươi kiện vải cashmere. Bingham chưa bao giờ bán hàng cho một công ty riêng lẻ, đừng nói là một cửa hàng lèo tèo vốn nhỏ trên Phố Sheriff.

"Anh mặt dày mày dạn mò đến đây và hỏi xin tôi làm ơn làm phước!" đầu tiên Bingham lớn tiếng nạt nộ. Nhưng cuối cùng ông ta đã nói Đồng ý.

Điều Borgenicht gặt hái được trong những ngày dài bôn ba mười tám tiếng đồng hồ chính là một bài học về nền kinh tế hiện đại. Ông đã học được cách nghiên cứu thị trường. Ông đã học được về tổ chức sản xuất. Ông đã học được cách làm thế nào để đàm phán với một người Yankee kênh kiệu. Ông đã học được cách làm thế nào hoà mình sâu vào nền văn hóa đại chúng để nắm bắt được những xu hướng thời trang mới.

Những người nhập cư Ireland và Italia đến New York vào cùng thời điểm ấy không có được lợi thế đó. Họ không có nổi một kỹ năng đặc biệt phù hợp với nền kinh tế thành thị. Họ làm lao động công nhật, người giúp việc và công nhân xây dựng – những công việc mà họ cứ làm trong suốt ba mươi năm trời mà không bao giờ học được chút nào về nghiên cứu thị trường, sản xuất hay cách nào để điều hướng cho nền văn hóa đại chúng, cách nào để đàm phán với những người Yankee vốn đang thống trị thị trường.

Hay thử nhìn vào số phận của những người Mexico nhập cư vào California từ năm 1900 đến cuối thập niên 1920 làm việc ở những vựa rau quả lớn. Đơn giản chỉ là họ chuyển từ kiếp sống bần nông phong kiến ở Mexico sang đời dân nghèo ở California. "Những điều kiện trong nghề may mặc cũng tồi tệ chẳng khác chút nào," Soyer nói tiếp. "Nhưng là một công nhân dệt may, bạn sẽ ở gần với trung tâm công nghiệp hơn. Nếu bạn làm việc trên một cánh đồng ở California, bạn chẳng có chút manh mối nào để xem điều gì xảy ra với sản phẩm khi nó bị chuyển lên xe tải. Nếu bạn làm việc trong một tiệm may mặc nhỏ, lương lậu thì thấp còn các điều kiện thì khủng khiếp, thời gian làm đằng đẵng, nhưng bạn có thể quan sát chính xác xem những người thành công đang làm gì, và bạn có thể nhìn xem cách gây dựng công việc của riêng mình ra sao."

Khi Borgenicht trở về nhà vào buổi đêm với các con, có thể ông mệt mỏi, nghèo nàn và ngợp lên vì công việc, nhưng ông vẫn sống. Ông là người chủ của chính mình. Ông chịu trách

nhiệm về những quyết định và phương hướng của chính mình. Công việc của ông phức tạp: nó lôi cuốn cả tâm óc và trí tưởng tượng của ông. Và trong công việc của ông, có tồn tại một mối liên hệ giữa nỗ lực và tưởng thưởng: Louis và Regina càng thức để may tạp dề muộn bao nhiêu, ngày hôm sau họ càng kiếm được nhiều tiền hơn bấy nhiêu.

Ba yếu tố – sự độc lập, độ phức tạp và mối liên hệ giữa nỗ lực và tưởng thưởng – như nhiều người đồng tình, chính là ba phẩm chất phải hội đủ để một công việc trở nên đáng hài lòng. Không phải đơn giản là chuyện làm ra bao nhiêu tiền trong khoảng từ chín giờ sáng đến năm giờ chiều đủ khiến chúng ta hoàn toàn hạnh phúc.

Đó là chuyện liệu công việc có thỏa mãn chúng ta hay không. Nếu tôi đề nghị bạn lựa chọn giữa một bên là công việc kiến trúc sư với mức lương 75 nghìn đô-la một năm và một bên là làm việc tại nhà giam hàng ngày trong suốt phần đời còn lại của bạn với thù lao 100 nghìn đô-la một năm, bạn sẽ chọn cái nào? Tôi đoán là lựa chọn đầu tiên, bởi có cả độ phức tạp, sự độc lập và mối liên hệ giữa nỗ lực và tưởng thưởng trong việc thực hiện những công việc mang tính sáng tạo, và đó là điều đáng giá hơn cả tiền bạc đối với hầu hết chúng ta.

Công việc thỏa mãn được cả ba tiêu chí nói trên được coi là có ý nghĩa. Làm một giáo viên có ý nghĩa. Làm một nhà vật lý học có ý nghĩa. Làm một nhà kinh doanh cũng vậy, và sự nhiệm màu của ngành dệt may – với bối cảnh tàn khốc và u ám – đồng thời cũng là thứ cho phép những người như gia đình Borgenicht, vừa mới bước chân xuống tàu, tìm được thứ gì đó có ý nghĩa để làm. Khi Louis Borgenicht trở về nhà sau khi nhìn thấy chiếc tạp dề trẻ em lần đầu tiên, ông đã nhảy chân sáo. Ông chưa hề bán được thứ gì. Ông vẫn khốn cùng, không một xu dính túi và ông biết rằng để làm ra thứ gì đó từ ý tưởng của mình sẽ đòi hỏi hàng năm trời lao động cật lực. Nhưng ông ngây ngất phấn chấn, bởi viễn cảnh những năm tháng lao động cực nhọc liên miên không có vẻ gì là gánh nặng với ông. Bill Gates cũng có cảm giác tương tự khi anh ngồi vào gõ bàn phím máy tính lần đầu tiên ở Lakeside. Và nhóm Beatles đã không chùn bước trong khiếp hãi khi họ được thông báo rằng họ phải chơi tám tiếng một đêm, bảy ngày một tuần. Họ chộp lấy cơ hội. Làm việc vất vả sẽ là lời tuyên án chỉ khi nó chẳng có chút ý nghĩa gì. Một khi đã mang ý nghĩa, nó trở thành một thứ khiến bạn "ôm ghì lấy eo vợ mình và vui phơi phới".

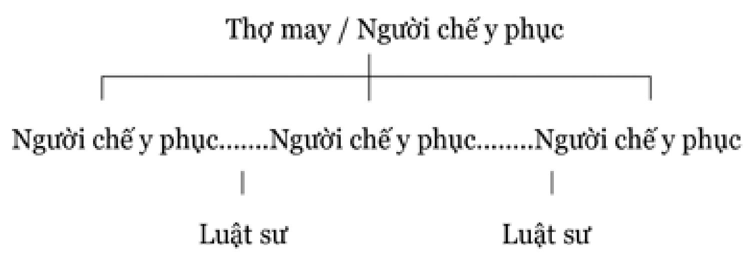
Kết quả quan trọng bậc nhất từ phép lạ của ngành dệt may chính là điều xảy đến với những đứa trẻ trưởng thành trong những gia đình nơi các công việc có ý nghĩa được thực hiện. Thử tưởng tượng xem mọi thứ ra sao khi chứng kiến thành công nhanh chóng của Regina và Louis Borgenicht qua đôi mắt con cái của họ. Chúng sẽ có được bài học mà cậu nhỏ Alex Williams nhận được gần một thế kỷ sau đó – bài học đóng vai trò then chốt với những ai muốn đương đầu với những tầm cao nghề nghiệp như luật hay y dược: nếu bạn làm việc đủ chăm chỉ và biết đòi hỏi cho bản thân mình, biết vận dụng đầu óc và trí tưởng tượng của mình, bạn có thể định hình thế giới theo những ham muốn của riêng mình.

11.

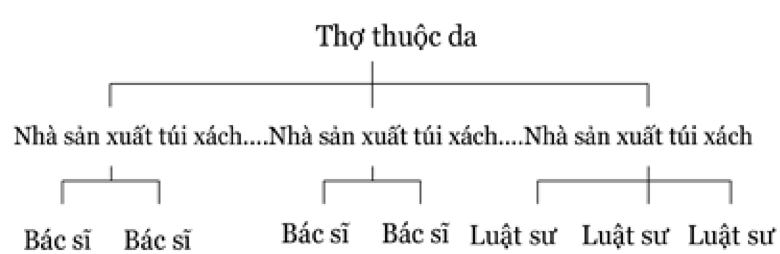
Vào năm 1982, một sinh viên chuyên ngành xã hội học tên là Louise Farkas đến viếng thăm một loạt nhà điều dưỡng và khu căn hộ ở thành phố New York và Miami Beach. Cô tìm kiếm những người như gia đình Borgenicht hay chính xác hơn là những đứa trẻ của các gia đình như nhà Borgenicht, những người đã tới New York trong làn sóng ồ ạt người nhập cư Do Thái thời kỳ chuyển ngoặt thế kỷ trước. Và với mỗi người đã phỏng vấn, cô đều xây dựng cây phả hệ gia đình thể hiện xem một dòng dõi gồm cha mẹ, con cái, cháu và, trong một số trường hợp là cả chắt nữa – làm gì để kiếm sống.

Đây là phần miêu tả của "đối tượng số 18":

Một thợ may người Nga đặt chân đến Mỹ, bước vào nghề kim chỉ, làm việc trong một tiệm đồ len với đồng lương ít ỏi. Sau đó nhận đồ may mặc để làm ở nhà với sự giúp đỡ của vợ và đứa con lớn. Để gia tăng thu nhập, ông làm việc thâu đêm suốt sáng. Sau đó ông sáng tạo ra một món đồ và bán trên đường phố New York. Ông tích lũy được chút vốn liếng và bước vào một vụ đầu tư làm ăn với mấy đứa con trai. Họ mở một cửa tiệm may y phục nam. Bác thợ may người Nga và các cậu con trai trở thành nhà sản xuất quần áo nam cung cấp cho vài hiệu đồ nam... Các con trai và người cha trở nên giàu có phát đạt... Con của mấy cậu con trai trở thành những chuyên gia được giáo dục cẩn thận:



Dưới đây là một ví dụ nữa. Đó là một thợ thuộc da di cư từ Ba Lan hồi cuối thế kỷ XIX:



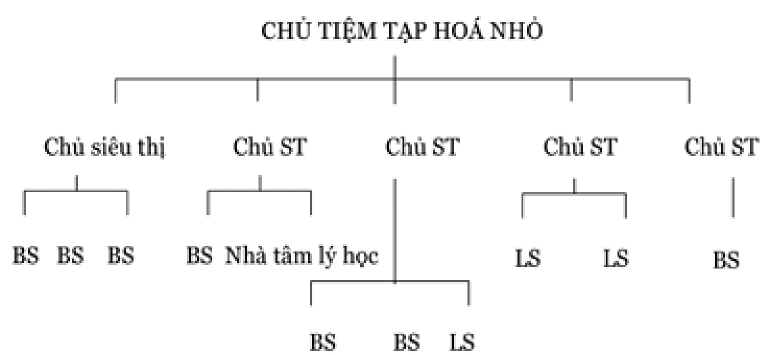
Các cây phả hệ của những gia đình Do Thái mà Farkas dựng lên kéo dài suốt nhiều trang, mỗi trang lại đồng nhất rõ rệt với trang trước đó, cho tới khi kết luận trở nên không thể nào chối bỏ: các bác sĩ và luật sư người Do Thái không trở thành những người chuyên nghiệp bất chấp xuất thân thấp hèn. Họ trở thành những người chuyên nghiệp chính nhờ xuất thân hèn kém ấy.

Ted Friedman – vị luật sư tranh tụng lỗi lạc hồi những năm 1970 và 1980, vẫn nhớ hồi còn là một đứa trẻ đi xem hòa nhạc với mẹ ở Nhà hát Carnegie. Họ nghèo rớt và sống ở những xó xỉnh khuất nẻo nhất của khu Bronx. Làm thế nào họ lo được vé? "Mary lấy giá 25 xu," Friedman nói. "Có một cô Mary vốn là người soát vé, và nếu bạn đưa cho Mary hai mươi lăm xu, cô ấy sẽ cho bạn đứng ở ban công tầng hai mà không cần vé. Nhà hát Carnegie chẳng biết gì về việc đó. Chỉ là bí mật giữa bạn và Mary thôi. Cũng phải đi cả một quãng đường đấy, nhưng chúng tôi luôn quay lại một hai lần mỗi tháng."

Mẹ của Friedman vốn là một người Nga nhập cư. Bà không nói được mấy tiếng Anh. Nhưng bà đã đi làm thợ may từ hồi mười lăm tuổi và trở thành một người tổ chức nghiệp đoàn dệt may xuất sắc, và điều bạn học được từ công việc đó là thông qua sức mạnh thuyết phục và khuyến khích, bạn có thể đưa các con mình tới Nhà hát Carnegie. Không có bài học nào dành cho một luật sư đang ở độ tiềm tàng nảy nở tốt hơn thế. Ngành dệt may chính là doanh trại huấn luyện tân binh cho các ngành nghề.

Vậy cha của Joe Flom làm gì? Ông may mút đệm vai cho y phục nữ. Cha của Robert Oppenheimer làm gì? Ông là một nhà sản xuất đồ dệt may, giống như Louis Borgenicht. Từ góc làm việc của Flom tại hãng Skadden, Arps xuôi xuống một đợt cầu thang chính là văn phòng của Barry Garfinkel – người đã có mặt ở Skadden, Arps lâu xấp xỉ Flom, người suốt nhiều năm đứng đầu bộ phận tranh tụng của hãng. Mẹ của Garfinkel làm gì? Bà là thợ làm mũ. Bà khâu mũ tại nhà. Hai cậu con trai của Louis và Regina làm gì? Họ đi học ở trường luật và cả chính những đứa cháu của họ – không kém lấy một người – cuối cùng đều trở thành bác sĩ và luật sư.

Dưới đây là cây phả hệ gia đình đáng chú ý nhất của Farkas. Nó thuộc về một gia đình người Do Thái xuất thân từ Romania, vốn sở hữu một tiệm tạp hóa nhỏ ở cố quốc và rồi đến New York mở một cửa hàng khác, ngay ở vùng hạ khu Đông Manhattan. Đây chính là câu trả lời tinh tế nhất cho câu hỏi xem tất cả những Joe Flom có nguồn gốc từ đâu.



12.

Cách trụ sở Skadden, Arps mười dãy nhà về phía bắc, ở vùng trung Manhattan chính là văn phòng địch thủ đáng gờm của Joe Flom, một hãng luật nói chung được coi là tốt nhất thế giới.

Hãng này đặt trụ sở bên trong một tòa cao ốc văn phòng danh giá được biết với cái tên Black Rock. Việc được tuyển dụng vào đây đòi hỏi một chút phép thần. Không giống như những hãng luật chính yếu khác ở New York, những hãng có trong tay hàng trăm luật sư rải rác ở khắp các thủ đô quan trọng trên thế giới, công ty này chỉ triển khai hoạt động ra bên ngoài tòa cao ốc Manhattan đơn nhất đó thôi. Nó khước từ các thương vụ nhiều hơn so với tiếp nhận. Không giống như tất cả các đối thủ, nó không tính phí theo giờ. Nó chỉ đơn thuần đặt ra một cái giá. Có lần, khi bảo vệ hãng Kmart khỏi một vụ thôn tính, công ty đã đưa giá 20 triệu đô-la cho hai tuần làm việc. Kmart trả tiền – rất vui vẻ. Nếu các luật sư của hãng này không khôn ngoan hơn bạn, họ sẽ giải quyết công việc giỏi hơn bạn, và nếu họ không thể làm việc cừ hơn bạn, họ sẽ chiến thắng hoàn toàn thông qua dọa dẫm. Trong suốt hai thập kỷ vừa qua, không một hãng luật nào trên thế giới làm ra nhiều tiền hơn thế, hết lứa luật sư này đến lứa khác. Trên tường văn phòng Joe Flom, ngay kế bức ảnh của Flom cùng George Bush Sr. và Bill Clinton, có một bức ông chụp chung với luật sư thành viên hãng đối thủ.

Không có ai vươn đến đỉnh cao của nghề luật ở New York trừ phi anh ta hay cô ta thông minh, tham vọng và làm việc cần mẫn, rõ ràng là bốn người đàn ông sáng lập ra hãng Black Rock phù hợp với miêu tả ấy. Nhưng chúng ta biết hơn thế rất nhiều, phải vậy chứ? Thành công không phải thứ hành động ngẫu nhiên. Nó nảy sinh từ một loạt hoàn cảnh và cơ hội có thể dự đoán và đầy quyền năng, và tính đến thời điểm này, sau khi xem xét cuộc đời của Bill Joy và Bill Gates, những tuyển thủ khúc côn cầu nhà nghề và những thiên tài, Joe Flom, gia đình Janklow, gia đình Borgenicht, sẽ chẳng khó khăn gì để phát hiện ra xem một luật sư hoàn hảo có gốc gác từ đâu.

Người này sẽ phải ra đời chính vào vùng trũng nhân khẩu học, nhờ vậy mà được hưởng những điều tốt đẹp nhất ở các trường công thành phố New York và cả thời kỳ dễ dàng nhất tại thị trường việc làm. Anh ta sẽ phải là người Do Thái, đương nhiên, và vì thế, bị chặn chân ngoài cửa những hãng luật kỳ cựu khu trung tâm bởi nguyên do "lai lịch" của anh ta. Cha mẹ của người này ắt hẳn cũng làm một công việc nào đó có ý nghĩa trong ngành dệt may, truyền lại cho con cái mình tinh thần tự giác, tính kiên trì và mối liên hệ giữa nỗ lực và tưởng thưởng. Và một trường học tốt – mặc dù nó không nhất thiết phải là một trường ghê gớm – sẽ là nơi lũ trẻ của gia đình đến học. Cậu chàng cũng không nhất thiết phải là người thông minh nhất lớp, chỉ cần đủ thông minh là được.

Thực ra, chúng ta còn có thể chi li chính xác hơn thế. Cũng hệt như việc có một ngày sinh hoàn hảo cho một vị tài phiệt kinh doanh thế kỷ XIX, một ngày sinh hoàn hảo cho một ông trùm phần mềm, cũng sẽ có ngày sinh hoàn hảo cho một luật sư Do Thái ở New York nữa. Đó là vào năm 1930, bởi điều đó sẽ đem lại cho vị luật sư lợi thế của một thế hệ ít ỏi

may mắn. Nó cũng khiến anh ta có thêm 40 tuổi đời tính đến năm 1970, khi cuộc cách mạng trong ngành luật bắt đầu, khoảng thời gian ấy sẽ chuyển thành giai đoạn Hamburg gồm mười lăm năm đầy lành mạnh trong nghiệp vụ sát nhập, mua lại trong khi những luật sư giày-trắng bị chậm trễ và mù tịt về những bữa trưa thân mật kiểu lai rai đối ẩm. Nếu bạn muốn trở thành một luật sư New York vĩ đại, làm kẻ chầu rìa lại là một lợi thế, và cha mẹ bạn làm những công việc có ý nghĩa lại là một lợi thế nữa, và, còn nữa, sẽ là lợi thế nếu được ra đời vào những năm đầu thập niên 1930. Nhưng nếu bạn hội đủ cả ba lợi thế này – bao trùm lên trên một liều lượng vừa đủ của tài năng và nỗ lực – thì đó chính là một sự kết hợp không gì ngăn chặn nổi. Điều đó giống hệt việc là một tuyển thủ khúc côn cầu sinh vào đúng mùng 1 tháng Giêng.

Hãng luật ở Black Rock chính là Wachtell, Lipton, Rosen & Katz. Luật sư thành viên đầu tiên của hãng là Herbert Wachtell. Ông sinh năm 1931. Ông lớn lên trong khu nhà nghiệp đoàn Công nhân May Hợp nhất ngang qua Công viên Van Corlandt ở Bronx. Cha mẹ ông là người Do Thái nhập cư từ Ukraine. Cha của ông đã làm trong một doanh nghiệp sản xuất đồ lót nữ cùng với các anh em, trên tầng sáu của một tòa nhà giờ đây đã là một lô sang trọng ở Đường Broadway & Spring, khu SoHo. Ông đi học ở trường công thành phố New York hồi những năm 1940, sau đó là Trường City ở khu thượng Manhattan, rồi đến Trường Luật thuộc Đại học New York.

Luật sư thành viên thứ hai là Martin Lipton. Ông sinh năm 1931. Cha ông là giám đốc một nhà máy. Ông là hậu duệ của gia đình Do Thái nhập cư. Ông học tại trường công thành phố Jersey, tiếp đến là Đại học Pennsylvania, sau đó là Trường Luật thuộc Đại học New York.

Thành viên thứ ba là Leonard Rosen. Ông sinh năm 1930. Ông lớn lên trong cảnh nghèo khó ở khu Bronx, gần sân vận động Yankee. Cha mẹ ông là người Do Thái nhập cư từ Ukraine. Cha ông làm công việc một thợ đột dập tại khu dệt may ở Manhattan. Ông vào học trường công thành phố New York hồi những năm 1940, sau đó là Trường City ở khu thượng Manhattan, tiếp đến là Trường Luật thuộc Đại học New York.

Thành viên thứ tư là George Katz. Ông sinh năm 1931. Ông lớn lên trong một căn hộ tầng trệt một phòng ngủ ở khu Bronx. Bố mẹ ông là con cái của những người Do Thái nhập cư từ Đông Âu. Cha ông bán bảo hiểm. Còn người ông – sống cách đó vài dãy nhà, là một thợ may trong một doanh nghiệp may mặc, làm việc khoán ngay tại nhà mình. George Kratz đi học trường công thành phố New York hồi những năm 1940, sau đó là Trường City ở khu thượng Manhattan, tiếp đến là Trường Luật thuộc Đại học New York.

Thử tưởng tượng rằng chúng ta đã gặp ai đó trong số bốn thanh niên mới tốt nghiệp từ trường luật này, ngồi trong phòng chờ thanh nhã tại hãng Mudge & Rose ngay kế bên một người Bắc Âu mắt xanh xuất thân từ một "hoàn cảnh" thích hợp. Chúng ta chắc sẽ đặt cược cho người Bắc Âu kia. Và có thể chúng ta đã sai, bởi những người nhà Katz, nhà Rosen, nhà Lipton và nhà Wachtell sở hữu một số thứ mà mẫu người Bắc Âu kia không có được. Thế giới của họ – nền văn hóa, thế hệ và lịch sử gia đình họ đem lại cho họ những cơ hội to lớn nhất.

PHẦN HAI

DI SẢN

CHƯƠNG VI. Harlan, Kentucky

“HÃY CHẾT NHƯ MỘT THẰNG ĐÀN ÔNG, NHƯ CÁCH ANH TRAI MÀY ĐÃ LÀM”

1.

Ở mỏm đông nam của Kentucky, phần kéo dài của dãy núi Appalachia, vốn được biết tới với cái tên cao nguyên Cumberland – tọa lạc thị trấn Harlan nhỏ bé.

Cao nguyên Cumberland là một vùng hoang dã, trập trùng với khu đỉnh phẳng, những vách núi cao từ năm trăm đến một nghìn bộ, các thung lũng hẹp, có nơi chỉ đủ rộng cho con đường một làn men theo một nhánh sông. Khi vùng này được khai phá lần đầu tiên, cao nguyên vẫn còn được bao phủ bằng cả một khu rừng nguyên sinh rậm rạp. Những cây bạch dương tulip vươn cao ở những nơi kín đáo và phía chân đồi, một số thân cây có đường kính rộng tới bảy hay tám bộ. Kế bên chúng là những cây sồi trắng, cây dẻ, cây phong, cây óc chó, cây tiêu huyền, cây bulô, liễu, tuyết tùng, thông và cả độc cần, tất cả mắc cuộn vào một tấm lưới dệt nên bởi những thân nho dại, chứa đựng ở đó một trong những quần thể thực vật to lớn nhất trên khắp bán cầu Bắc. Trên mặt đất là gấu, sư tử núi và rắn chuông; trên ngọn cây, cả một bầy sóc dàn hàng ngang thật lạ lùng; dưới lòng đất, những vỉa than dày xếp lớp lớp lên nhau.

Hạt Harlan được thành lập năm 1819 nhờ tám gia đình nhập cư từ vùng phía Bắc nước Anh. Họ đến Virginia thế kỷ XVIII và rồi chuyển về phía tây tới dãy Appalachia để tìm kiếm đất đai. Hạt này chưa bao giờ giàu có. Trong suốt một trăm năm đầu tiên, dân cư ở đây rất ít ỏi, chẳng mấy khi vượt qua con số mười nghìn người. Những người định cư đầu tiên ở đây nuôi lợn và chăn thả cừu ở các vùng đồi, kiếm kế sinh nhai trên những trang trại nhỏ bé giữa vùng thung lũng. Họ ủ và chưng cất rượu whiskey ở vườn sau nhà, đốn hạ cây, thả chúng xuôi theo dòng sông Cumberland vào mùa xuân, khi con nước lên cao. Cho tới tận thế kỷ XX, đi đến trạm xe lửa gần nhất cũng phải mất hai ngày xe súc vật kéo. Lối duy nhất để ra khỏi thị trấn là đi ngược lên núi Pine, vốn là sườn dốc dài tới chín dặm trên một con đường thi thoảng vẫn lầy lội và lổng chổng đá. Harlan là một nơi khuất nẻo và lạ lùng, chẳng hề được cộng đồng rộng lớn xung quanh nó biết tới, và có lẽ nó vẫn sẽ tiếp tục như vậy nếu không tồn tại một thực tế là hai trong số các gia đình sáng lập thị trấn – nhà Howard và nhà Turner cơm chẳng lành, canh chẳng ngọt với nhau.

Vị trưởng tộc của dòng họ Howard là Samuel Howard. Ông đã xây dựng tòa án và nhà tù của thị trấn. Người đồng nhiệm với ông là William Turner, vốn sở hữu một quán trọ và hai cửa hàng tạp hóa. Một lần trận bão kéo sập hàng rào bao quanh đất đai nhà Turner, một con bò nhà hàng xóm loăng quăng trên đất của họ. Cháu trai của William Turner có tên là Jim Quỷ sứ (Devil Jim) bắn chết con bò. Nhà hàng xóm quá khiếp hãi để khiếu nại và đã bỏ trốn khỏi hạt. Lần khác, có người thử mở một cửa hàng cạnh tranh với tiệm nhà Turner. Gia đình Turner lớn tiếng nạt nộ tới nỗi ông này phải đóng cửa hàng và chuyển đến Indiana. Những người này thật chẳng dễ chịu gì.

Một đêm Wix Howard và "Little Bob" Turner – cháu trai của Samuel và William, giành nhau phần thắng lúc chơi bài xì phé. Người nọ tố cáo kẻ kia gian lận. Họ đánh lộn. Ngày hôm sau họ đụng độ trên đường và sau một cơn mưa súng đạn, "Little Bob" Turner gục ngã với một phát đạn xuyên vào ngực. Một tốp người nhà Turner kéo đến cửa hàng nhà Howard lăng mạ bà Howard. Bị sỉ nhục, bà liền kể lại cho con trai Wilse Howard, tuần sau đó anh ta đấu súng với một cháu trai khác nhà Turner – Will Turner trẻ tuổi – ngay trên đường dẫn tới Hagan, Virginia. Đêm đó, một người nhà Turner cùng đứa bạn tấn công nhà Howard. Hai gia đình sau đó đụng độ ngay bên ngoài tòa án Harlan. Trong trận đấu súng, Will Turner bị bắn chết. Rất đông người gia đình Howard sau đó đến gặp bà Turner – mẹ của Will Turner và "Little Bob" để đề nghị ngừng bắn. Bà cự tuyệt: "Chúng mày không thể nào rửa sạch chỗ máu đó được," bà nói, chỉ ngay ra chỗ vệt máu nơi con trai đã chết.

Mọi thứ nhanh chóng chuyển từ tồi tệ sang kinh hoàng. Wilse Howard lao đến chỗ "Little George" Turner và bắn chết anh ta gần thị trấn Sulphur Springs. Người nhà Howard phục kích ba người bạn nhà Turner – thuộc gia đình Cawood và giết sạch cả ba. Một đội vũ trang được cử đến để kiếm tìm người họ Howard. Trong trận đấu súng chung cuộc, thêm sáu người nữa bị giết hoặc bị thương. Wilse Howard biết tin nhà Turner đang truy đuổi anh ta, anh ta cùng một người bạn dong đến Harlan và tấn công nhà Turner. Quay trở lại, người nhà Howard lại bị phục kích. Trong trận chiến, lại thêm một người nữa bị chết. Wilse Howard chạy đến nhà "Little George" Turner và bắn anh ta nhưng trượt, lại giết chết một người khác. Một đội cảnh sát bao vây nhà Howard. Lại một trận đấu súng nữa. Lại thêm người chết. Cả hạt rơi vào một cơn náo động. Tôi nghĩ là bạn đã nhìn thấy bức tranh. Thế kỷ XIX, trên đất Hoa Kỳ, có những nơi chốn con người sống hòa thuận. Nhưng Harlan, Kentucky không phải là một nơi như thế.

"Thôi đi!" bà mẹ của Will Turner đã ngắt lời ngay lúc anh ta lết về nhà, rú lên đau đớn sau khi bị bắn trúng trong cuộc đấu súng ở tòa án với nhà Howard. "Hãy chết như một thằng đàn ông, như cách anh trai mày đã làm!" Bà thuộc về một thế giới vốn quá quen thuộc với súng đạn tàn khốc đến mức bà đã có sẵn dự tính về việc phải chịu đựng ra sao với những sự tình kiểu đó. Will bắn vào miệng mình, và anh ta chết.

2.

Giả sử bạn được cử tới Harlan hồi cuối thế kỷ XIX để điều tra nguyên nhân của mối cừu hận Howard-Turner. Bạn tra hỏi tất cả những người dự phần còn sống sót cẩn thận hết mức

có thể. Bạn đòi cung cấp mọi tư liệu, lấy lời khai và nghiền ngẫm các biên bản phiên tòa cho tới khi đã thu được những giải thích cặn kẽ và chính xác nhất về từng giai đoạn trong cuộc tranh chấp đầy chết chóc này.

Bạn sẽ biết được bao nhiêu đây? Câu trả lời là, chẳng được mấy. Bạn sẽ chỉ biết rằng có hai gia đình ở Harlan không ưa gì nhau lắm, bạn sẽ xác nhận rằng Wilse Howard – kẻ phải chịu trách nhiệm cho biết bao nhiêu hành động bạo lực, chắc chắn phải đứng sau vành móng ngựa. Những việc xảy ra ở Harlan sẽ vẫn chưa trở nên rõ ràng cho tới khi bạn quan sát tình trạng bạo lực ấy ở một phạm vi rộng lớn hơn.

Một hiện thực đóng vai trò then chốt trước hết ở Harlan là cùng thời gian hai nhà Howard và Turner đánh giết lẫn nhau, thì những cuộc đụng độ gần như vậy cũng xảy ra ở những thị tứ nhỏ bé rải rác trên dưới dãy Appalachia. Mối hận thù khét tiếng giữa hai nhà Hatfield – McCoy vùng giáp ranh giữa Tây Virginia, Kentucky không xa Harlan đã khiến hàng chục người bị giết hại trong cả một chuỗi hành động bạo lực kéo dài suốt hai mươi năm trời. Còn mối cừu hận French – Eversole ở hạt Perry, Kentucky thì đã khiến hai mươi người chết, sáu trong số đó bị giết hại dưới tay "Bad Tom" Smith (Tom Xấu xa – trong cuốn *Days of Darkness – Những ngày đen tối,* John Ed Pearce đã viết đó là một gã, "đủ ngu đần để không biết sợ là gì, đủ thông minh để trở nên nguy hiểm và là một tay thiện xạ cừ khôi"). Mối cừu hận Martin – Tolliver ở hạt Rowan, Kentucky hồi giữa thập niên 1880 đã dẫn tới ba cuộc đấu súng, ba cuộc phục kích, hai lần tấn công vào nhà và kết thúc với một cuộc đấu súng suốt hai tiếng đồng hồ có sự tham gia của một trăm người đàn ông được vũ trang. Mối thù Baker – Howard ở hạt Clay, Kentucky bắt đầu từ năm 1806, với việc một cuộc săn nai sừng tấm đột nhiên trở nên tồi tệ, và không chấm dứt cho tới tận những năm 1930, khi vài người nhà Howard giết chết ba người Baker trong một cuộc đột kích.

Và đây chỉ mới là những mối hận thù được biết tới nhiều. Nghị sĩ bang Kentucky là Harry Caudill có lần đã xem xét phòng làm việc của một thư ký phiên tòa lưu động tại một thị trấn vùng cao nguyên Cumberland, ông tìm ra đến một nghìn cáo trạng sát nhân trải dài từ hồi cuối Nội Chiến, thập niên 1860 cho tới tận đầu thế kỷ XX – và đây chỉ là đối với một khu vực chưa bao giờ đạt tới con số hơn mười lăm nghìn dân, nơi rất nhiều hành vi bạo lực thậm chí chưa cấu thành tội sát nhân. Caudill viết về một phiên tòa xét xử tội giết người ở hạt Breathitt – hay "Breathitt đẫm máu," cái tên nó dần được biết tới – cuối cùng kết thúc đột ngột khi người cha của bị cáo, "một người đàn ông với lọn râu gọng to bự và hai khẩu súng lục tổ chảng," bước lên chỗ quan tòa và chộp lấy cây búa.

Con người thấu hiểu thời thế đó gõ vào bàn quan tòa và tuyên bố, "Phiên tòa kết thúc và mọi người có thể về. Chúng ta sẽ không có bất cứ phiên tòa nào ở đây hết, bà con ạ." Vị quan tòa mặt đỏ tía tai vội vàng ưng thuận lời tuyên bố phi thường ấy và ngay lập tức rời khỏi thị trấn. Khi phiên tòa được triệu tập lần sau đó, bồi thẩm đoàn và cảnh sát trưởng được bảo vệ bởi sáu mươi lính, nhưng bị cáo không thể có mặt tại buổi xét xử. Hắn đã bị giết trong một cuộc tập kích.

Khi gia đình này gây lộn với gia đình khác, đó là một mối thù hằn. Khi nhiều gia đình ở những thị tứ nhỏ bé như nhau trên cùng một rặng núi gây chiến lẫn nhau, thì đó là một *hình mẫu.*

Vậy đâu là nguyên cớ sản sinh ra hình mẫu Appalachia? Trong suốt nhiều năm trời, nhiều cách lý giải tiềm năng đã được kiểm nghiệm và tranh cãi, rồi sự đồng thuận lộ diện rằng khu vực này bị gây phiền nhiễu bởi một khuynh hướng đặc biệt độc hại mà các nhà xã hội học gọi tên là "nền văn hóa danh dự" (*Culture of Honor*).

Nền văn hóa danh dự có xu hướng ăn sâu bắt rễ ở cao nguyên cũng như các vùng ít màu mỡ khó trồng trọt khác, như Sicily hay xứ Basque trập trùng đồi núi ở Tây Ban Nha. Nếu bạn sinh sống trên một khu đồi núi lổn nhổn đá sỏi nào đó, thì ắt hẳn, bạn không thể trồng trọt. Bạn chắc phải nuôi dê hoặc cừu, và thứ văn hóa nảy nở khi bạn là một anh chăn cừu sẽ rất khác với thứ văn hóa nảy sinh xung quanh việc cày cấy trồng trọt. Sự sống còn của một người nông dân tùy thuộc vào sự cộng tác của những người khác nhau trong cùng một cộng đồng. Nhưng một người chăn gia súc thì tự mình xoay xỏa. Người nông dân cũng không phải lo lắng rằng sinh kế của mình sẽ bị ăn cắp vào buổi đêm, bởi vì cây trồng không thể dễ dàng bị cuỗm mất, trừ phi, đương nhiên – có chuyện một tên trộm muốn chuốc phiền phức vào thân bằng việc tự mình gặt sạch cả thửa ruộng. Nhưng một người chăn gia súc thì có nhiều điều phải lo lắng. Anh luôn bị đặt dưới mối đe dọa tán gia bại sản triền miên do mất mát gia súc. Vậy nên anh ta phải quyết liệt: anh ta phải tỏ ra rành mạch, thông qua lời nói và hành động – rằng anh ta không yếu ớt. Anh sẽ phải bằng lòng chiến đấu để đáp trả với thách thức dù là nhỏ nhất đối với thanh danh của mình – và "nền văn hóa danh dự" mang nghĩa đó. Đó là một thế giới nơi danh dự một người đàn ông ở vị trí trọng tâm giữa kế sinh nhai và lòng tự trọng của anh ta.

"Thời điểm then chốt đối với sự phát triển của thanh danh người chăn gia súc trẻ tuổi chính là cuộc gây hấn đầu tiên của anh ta," nhà dân tộc học J. K. Campbell đã viết về một nền văn hóa mục súc ở Hy Lạp. "Các cuộc cãi cọ tất yếu xảy ra nơi công cộng. Nó có thể diễn ra tại quán cà phê, quảng trường làng hay thường xuyên nhất là ở vùng vành đai chăn thả nơi một câu chửi thề hoặc hòn đá mà một mục đồng khác ném vào con cừu lơ ngơ đi lạc của anh chính là một sự sỉ nhục nhất thiết đòi hỏi cách đáp trả bằng vũ lực''.

Vậy tại sao Appalachia lại như thế? Nguyên do là từ nơi chốn mà những cư dân ban đầu của khu vực này xuất thân. Những nơi được gọi là các bang nông nghiệp thưa người của nước Mỹ – miền nam và tây biên giới Pennsylvania cho tới Virginia và Tây Virginia, Kentucky và Tennesse, Bắc Carolina và Nam Carolina, và vùng cực bắc của Alabama và Georgia – được định cư đa phần bởi những người nhập cư đến từ một trong những nền văn hóa danh dự dữ dội nhất thế giới. Họ là những người "Scotland-Ireland" – xuất thân từ những vùng đất thấp xứ Scotland, các hạt phía bắc nước Anh và tỉnh Ulster ở Bắc Ireland.

Những vùng biên giới – như cách người ta vẫn gọi những khu vực này – là những lãnh địa xa xôi và vô trật tự vốn đã giao chiến liên miên hàng trăm năm ròng. Người dân của khu vực này đắm chìm trong bạo lực. Họ là những người chăn gia súc, kiếm kế sinh nhai trên đất đai đá sỏi và ít màu. Họ nặng tình thị tộc, đáp trả với sự khắc nghiệt và tình trạng lộn xộn

của môi trường mình sinh sống bằng cách xây dựng những mối cố kết gia đình bền chặt và đặt sự trung thành huyết thống lên vị trí thượng tôn. Và khi họ nhập cư vào Bắc Mỹ, họ di chuyển vào sâu trong nội địa Mỹ, đến những vùng hẻo lánh, không luật pháp, đá sỏi lổn nhổn và ít màu mỡ như Harlan cho phép họ được tái sản sinh ngay tại Tân Thế Giới một nền văn hóa danh dự mà họ đã gây dựng nên ở Cựu Thế Giới.

"Đối với những người định cư trước nhất, vùng nông thôn thưa người của nước Mỹ là một môi trường nguy hiểm, giống hệt vùng biên nước Anh," nhà sử học David Hackett Fischer viết trong cuốn *Albion's Seed* (Tạm dịch: Hạt mầm thi ca).

Phần lớn vùng cao nguyên phía nam đều là "đất đai có thể tranh chấp" về khía cạnh đường biên của những lãnh địa ở trong tình trạng tranh đoạt mà không hề có sự can thiệp của chính quyền chính thức hay bất cứ quy định pháp luật nào. Những người dân vùng biên quen thuộc hơn hẳn những kẻ khác với môi trường hỗn loạn nơi đây, vốn rất phù hợp với hệ thống gia đình của họ, tinh thần chiến binh của họ, nền kinh tế trồng trọt và chăn thả của họ, thái độ của họ đối với đất đai và của cải cũng như ý tưởng về công việc và quyền lực. Nền văn hóa vùng biên thích nghi với môi trường này đến mức những tộc người khác có khuynh hướng sao chép lại nó. Những đặc tính của vùng biên giới phía nam nước Anh dần dần thống trị "mảnh đất tăm tối và máu me" này, một phần bởi sức mạnh tạo ra từ số lượng đông đúc, nhưng chủ yếu bởi nó là một cách thức sinh tồn giữa thế giới nguyên sơ và nguy hiểm này.

Chiến thắng của nền văn hóa danh dự giúp giải thích tại sao kiểu phạm tội ở miền nam nước Mỹ lại luôn khác biệt đến thế. Tỉ lệ sát nhân cao hơn so với toàn bộ phần còn lại của đất nước. Nhưng trộm cắp tài sản và kiểu tội phạm "người lạ" – ví như bóp cổ từ đằng sau để cướp của – lại thấp hơn. Như nhà xã hội học John Shelton Reed đã từng viết, "Miền Nam nước Mỹ có vẻ chuyên với kiểu hành động giết người mà trong đó một kẻ xấu số bị giết bởi tay một người nào đó mà anh ta (hoặc thường là cô ta) biết, vì những nguyên cớ mà cả kẻ giết người và nạn nhân đều hiểu." Reed nói thêm: "Số liệu cho thấy rằng những người miền Nam nào có thể né khỏi những vụ tranh cãi hoặc tội ngoại tình thì cũng an toàn như mọi người dân Mỹ khác, thậm chí hầu như chắc chắn là an toàn hơn thế." Ở những vùng nông thôn thưa người, bạo lực không phải nhằm kiếm chác về kinh tế. Nó là *chuyện cá nhân*. Anh chiến đấu vì danh dự của mình.

Nhiều năm về trước, một chủ bút tờ báo miền nam Hodding Carter đã kể câu chuyện về việc một anh chàng trẻ tuổi được đối xử ra sao trước ban bồi thẩm. Như Reed miêu tả thì:

Vụ xử án đặt trước mặt bồi thẩm đoàn có liên quan đến một tay nóng nảy sống ngay cạnh một trạm bơm. Trong suốt vài tháng trời anh ta đã là cái bia cho biết bao trò trêu cợt bày vẽ bởi những người phục vụ cũng như đủ thành phần vô công rỗi nghề tạp nham lượn lờ quanh trạm bơm, bất chấp những lời cảnh báo và cả những cơn giận thoáng qua nhưng rõ rệt của anh ta. Một buổi sáng, anh ta xả sạch đạn của khẩu súng ngắn hai nòng vào những kẻ châm chọc phiền nhiễu, giết chết một, gây thương tật vĩnh viễn cho một kẻ khác và làm bị thương kẻ thứ ba... Khi ban bồi thẩm được trưng cầu ý kiến do yêu cầu của vị quan tòa vẫn còn hoài nghi, Carter là bồi thẩm viên duy nhất bỏ phiếu kết tội. Như lời của một trong

số những người còn lại kết luận, “Anh ta sẽ chẳng phải thằng đàn ông cho lắm nếu không xả súng vào mấy anh chàng kia.”

Chỉ có trong một nền văn hóa danh dự thì mới khiến một anh chàng nóng tính chắc mẩm trong đầu rằng bắn vào ai đó là cách đáp trả tương xứng với một trò xúc phạm cá nhân. Và cũng chỉ có trong một nền văn hóa danh dự thì mới khiến bồi thẩm đoàn nghĩ rằng một tên sát nhân – trong những điều kiện hoàn cảnh đó – không phải là tội phạm.

Tôi nhận ra rằng chúng ta thường vẫn cảnh giác với việc đưa ra những khái quát hóa rộng rãi như thế về những nhóm văn hóa khác nhau – và với nguyên do hợp lý. Đây là lề lối mà các khuôn mẫu sắc tộc, chủng tộc lựa chọn. Chúng ta muốn tin rằng chúng ta không *phải* là những kẻ bị cầm tù bởi lịch sử chủng tộc mình.

Nhưng sự thực giản đơn là nếu bạn muốn hiểu xem điều gì đã xảy ra ở những thị trấn nhỏ bé bang Kentucky hồi thế kỷ XIX, bạn buộc phải ngược trở lại quá khứ – và không chỉ là một hay hai thế hệ. Bạn phải quay trở lại hai, ba hay bốn trăm năm, tới một đất nước bên kia bờ đại dương, quan sát thật gần xem chính xác là những cư dân ở một khu vực địa lý đặc thù ấy kiếm kế sinh nhai ra sao. Giả thuyết về “nền văn hóa danh dự” nói rằng việc bạn đến từ đâu rất quan trọng, không chỉ liên quan đến việc bạn sinh trưởng ở đâu hay cha mẹ bạn sinh trưởng ở đâu, mà còn liên quan đến việc cụ, kị bạn sinh trưởng ở đâu, thậm chí là cụ tổ tám đời dòng tộc bạn sinh trưởng ở đâu nữa. Đó là một thực tế kỳ lạ và đầy sức mạnh. Dầu vậy, đó cũng chỉ mới là khởi đầu, bởi vì qua những kiểm nghiệm sát sao hơn, những di sản văn hóa còn lạ lùng và quyền năng hơn thế.

3.

Hồi đầu những năm 1990, hai nhà tâm lý học ở Đại học Michigan – Dov Cohen và Richard Nisbett – quyết định chủ trì một cuộc thực nghiệm về văn hóa danh dự. Họ biết rằng những gì xảy ra ở các nơi như Harlan hồi thế kỷ XIX, xét trên mọi khả năng, đều là sản phẩm của những hình mẫu vốn ngầm ẩn ở những vùng biên viễn nước Anh hàng nhiều thế kỷ về trước. Nhưng mối quan tâm của họ lại là thời hiện tại. Liệu có khả năng tìm ra những tàn dư của nền văn hóa danh dự trong thời hiện đại? Vậy nên họ quyết định tập trung một nhóm những người trẻ tuổi và sỉ nhục họ. “Chúng tôi ngồi xuống và cố tìm ra xem trò xúc xiểm nào sẽ đi thẳng vào tim óc một người mười-tám-đến-hai-mươi-tuổi,” Cohen nói. “Chẳng mất thời gian lắm để đưa ra được từ *'đồ khốn'”.*

Cuộc thực nghiệm diễn tiến như thế này. Khu giảng đường ngành khoa học xã hội của Đại học Michigan có một hành lang dài, hẹp ở dưới tầng hầm với những tủ đựng tài liệu sắp hàng la liệt. Những sinh viên trẻ được gọi vào một phòng học, từng người từng người một, và được yêu cầu điền vào một bảng hỏi. Sau đó họ bị bắt phải đặt bản câu hỏi ở cuối hành lang và quay trở lại phòng học – một bài tập giản đơn và dường như trong sáng.

Đối với một nửa số sinh viên trẻ tuổi thì đúng là vậy. Họ là nhóm được khống chế. Đối với nửa còn lại, có một cái bẫy. Khi họ bước dọc xuống hành lang với bảng hỏi, một người đàn ông – kẻ đồng mưu với những người thực hiện thực nghiệm – bước vượt lên họ và lôi

một ngăn kéo trong tủ tài liệu ra. Hành lang vốn đã chật hẹp giờ càng trở nên chật hẹp hơn. Khi những người trẻ tuổi gắng sức chen qua, người đồng mưu kia nhướn mắt lên, chọc tức. Ông ta đẩy cái ngăn kéo tủ tài liệu vào, dùng vai xô những người kia, và, bằng một giọng hạ thấp nhưng đủ nghe rõ, văng ra từ khóa: "Đồ khốn."

Cohen và Nisbett muốn đo lường, càng chính xác càng tốt xem bị gọi bằng từ "đồ khốn" là như thế nào. Họ quan sát khuôn mặt của các đối tượng và ước tính xem họ thấy cơn giận đến cỡ nào. Họ bắt tay những sinh viên kia để xem liệu cái xiết tay có chặt hơn bình thường không. Họ lấy các mẫu nước bọt từ sinh viên, cả trước và sau khi bị xúc phạm, để xem việc bị gọi là "đồ khốn" có khiến cho mức độ testosterone và cortisol – những hormone quyết định sự tỉnh thức và hung hăng gây hấn – tăng lên không Cuối cùng họ yêu cầu các sinh viên đọc câu chuyện dưới đây và đưa ra kết luận:

Lúc Jill kéo Steve ra ngoài, họ mới có mặt tại bữa tiệc được khoảng hai mươi phút, rõ ràng là cô bị phiền phức vì một việc gì đó.

"Sao thế em?" Steve hỏi.

"Là Larry. Ý em là, anh ta biết mình đã đính hôn, nhưng anh ta cứ cố tình sượt qua em hai lần buổi tối nay đấy."

Jill bước trở lại vào đám đông, còn Steve quyết định sẽ để mắt đến Larry. Tất nhiên, chỉ trong vòng năm phút, anh đã thấy Larry sáp lại và cố hôn Jill.

Nếu bạn đã bị sỉ nhục, liệu bạn có xu hướng tưởng tượng Steve sẽ ra hành động vũ lực nào đó với Larry không?

Kết quả không có gì phải bàn cãi. Có những khác biệt rõ ràng trong cách thức những sinh viên trẻ đáp trả lại việc bị hạ nhục bằng một từ xấu. Đối với một vài người, câu sỉ nhục thay đổi hành vi của họ. Đối với một số người thì không. Nhân tố quyết định trong cách họ phản ứng không phải là ở chỗ họ vững vàng về cảm xúc ra sao, họ là người làm việc trí óc hay vận động viên thể thao, hoặc chuyện về thể chất họ có cao to đường bệ hay không. Thứ đóng vai trò quan trọng – và tôi nghĩ là bạn có thể đoán được thứ này bắt nguồn từ đâu – chính là việc họ xuất thân từ nơi nào. Hầu hết những người trẻ tuổi đến từ miền bắc nước Mỹ đều ứng xử trước tai nạn ấy bằng thái độ vui vẻ. Họ cười phá lên. Cái xiết tay của họ không thay đổi. Mức độ cortisol thực sự giảm xuống, cứ như thể là họ đã vô thức gắng sức làm dịu cơn giận dữ của mình. Chỉ một vài trong số họ để cho Steve gây hấn bạo lực với Larry.

Nhưng còn những người miền nam? Ôi, trời. Họ *giận dữ.* Mức cortisol và testosterone tăng vọt. Cái xiết tay của họ chặt lại. Steve sẽ xử đẹp Larry.

"Chúng tôi còn bày trò chơi kẻ nhát gan *(game of chicken*)," Cohen nói. "Chúng tôi bảo các sinh viên quay xuống hành lang và ở đầu kia có một kẻ đồng mưu khác bước tới. Hành lang bị khóa chặt, vậy nên chỉ đủ chỗ trống cho một người đi qua. Người đàn ông mà chúng

tôi sử dụng cao một mét tám chín, nặng trên 100 kg. Anh ta từng chơi trong đội tuyển bóng đá của trường đại học. Giờ đây anh ta là nhân viên bảo vệ của quán bar trong trường. Anh ta bước dọc hành lang với dáng điệu đang thực thi nhiệm vụ – kiểu sải bước khi anh cố gắng dập tan một cuộc đánh lộn trong quán bar. Câu hỏi là: họ sẽ tới gần tay bảo vệ kia tới mức nào trước khi tránh đường? Và hãy tin tôi, họ sẽ luôn luôn nhường đường."

Đối với những người miền bắc, hầu như chẳng có tác động gì hết. Họ tránh đường trước đó năm hay sáu bộ, bất kể họ có bị xúc xiểm hay không. Những người miền nam thì ngược lại, thể hiện sự tôn trọng rõ rệt trong những tình huống thông thường, bước sang một bên trong khoảng hơn chín bộ. Nhưng nếu họ vừa mới bị xúc phạm xong? Dưới *hai* bộ. Cứ thử gọi một người miền nam là "đồ khốn" mà xem, chắc chắn anh ta sẽ ngứa ngáy đánh lộn ngay. Điều mà Cohen và Nisbett quan sát thấy trong hành lang dài ấy chính là nền văn hóa danh dự thể hiện ra bằng hành động: những người miền nam phản ứng hệt như cách Wix Howard hành xử khi Little Bob Turner buộc tội anh ta gian dối trong trò xì phé.

4.

Nghiên cứu ấy thật kỳ lạ, phải không nào? Dễ dàng để kết luận rằng những nhóm người sống trong các hoàn cảnh giống với tổ tiên mình cũng hành xử rất giống tổ tiên họ. Nhưng những sinh viên miền nam trong nghiên cứu thực hiện tại dãy hành lang đó không hề sống trong các điều kiện tương tự như tổ tiên người Anh của họ. Thậm chí không chắc rằng họ đã có tổ tiên là người Anh. Họ chỉ tình cờ sinh trưởng ở miền Nam. Không có ai trong số họ từng làm nghề chăn gia súc. Cha mẹ của họ cũng chẳng phải người chăn gia súc. Họ sống vào cuối thế kỷ XX chứ không phải cuối thế kỷ XIX. Họ là sinh viên của Đại học Michigan, tọa lạc ở một trong những bang vùng cực bắc nước Mỹ, điều đó đồng nghĩa với việc xuất phát từ miền nam họ đủ lang bạt để vượt qua hàng trăm dặm đường tới trường đại học. Không điều nào trong số đó đóng vai trò quan trọng. *Họ vẫn cứ hành xử giống như họ sống tại Harlan, Kentucky hồi thế kỷ XIX vậy.*

"Sinh viên trong những nghiên cứu đó của bạn xuất thân từ một gia đình kiếm được một trăm ngàn đô-la mỗi năm, mà đó là thu nhập vào năm 1999," Cohen nói. "Những chàng sinh viên miền nam mà chúng tôi thấy xuất hiện hiệu ứng này không phải những đứa trẻ đến từ vùng đồi núi Appalachia. Họ có nhiều khả năng là con cái của những lãnh đạo điều hành trung-cao cấp của hãng Coca-Cola tại Atlanta. Và đó là một câu hỏi lớn. Tại sao chúng ta lại thấy những hiệu ứng đó ở họ? Tại sao một người nào đó lại có những hiệu ứng kiểu vậy sau hàng trăm năm? Tại sao những đứa trẻ vùng ngoại ô Atlanta lại biểu hiện ra lối hành xử vốn thuộc về vùng biên giới?

***

Các di sản văn hóa là những nguồn lực đầy quyền năng. Chúng ăn sâu bám rễ và trường tồn. Chúng tồn tại, từ thế hệ này qua thế hệ khác, có thể thấy chẳng suy suyển gì mấy, thậm chí ngay cả khi các điều kiện kinh tế, xã hội và nhân khẩu học vốn sinh ra chúng đã biến

mất, và chúng đóng vai trò đáng kể trong định hướng thái độ và hành vi đến mức con người sẽ không thể nào hiểu được thế giới của mình nếu thiếu vắng chúng.

Tính đến giờ, trong cuốn *Những kẻ xuất chúng này*, chúng ta đã thấy thành công nảy sinh từ sự tích lũy vững chắc các ưu thế: thời điểm và nơi chốn bạn ra đời, thứ công việc cha mẹ bạn làm để kiếm sống, những hoàn cảnh trong quá trình nuôi nấng trưởng thành của bạn là tất cả những gì tạo nên sự khác biệt rõ rệt xem bạn sẽ sống ổn tới mức nào trong xã hội. Câu hỏi dành cho phần thứ hai của cuốn *Những kẻ xuất chúng* là liệu các truyền thống và thái độ mà chúng ta thừa hưởng từ các bậc tổ tiên tiền bối có đóng vai trò tương tự không. Liệu chúng ta có thể, thông qua việc nhìn nhận các di sản văn hóa thật sự nghiêm túc, hiểu thêm được tại sao một người lại thành công và cách thức nào khiến người đó đạt được kết quả tốt hơn trong những việc họ làm? Tôi nghĩ là chúng ta có thể.

CHƯƠNG VII. Lý thuyết chủng tộc của các vụ rơi máy bay

"CƠ TRƯỞNG, RADAR THỜI TIẾT ĐÃ GIÚP CHÚNG TA RẤT NHIỀU."

1.

Buổi sáng ngày 5 tháng Tám năm 1997, cơ trưởng chuyến bay mang số hiệu 801 của hãng Hàng không Hàn Quốc (Korean Air) thức dậy lúc sáu giờ. Sau này, gia đình của anh kể lại với các nhân viên điều tra rằng anh đến phòng tập thể hình khoảng một tiếng, sau đó trở về nhà và đọc bản kế hoạch cho chuyến bay tới Guam ngay buổi tối hôm đó. Anh chợp mắt và dùng bữa trưa. Đến ba giờ chiều, anh rời nhà tới Seoul, khởi hành vừa sớm, vợ anh nói, để tiếp tục chuẩn bị tại Cảng hàng không Quốc tế Kimpo. Anh là phi công cho Korean Air được gần bốn năm kể từ khi chuyển sang từ Không lực Hàn Quốc. Anh đã có tám nghìn chín trăm giờ bay, trong đó có ba nghìn hai trăm giờ đồng hồ kinh nghiệm với máy bay chuyên chở hành khách. Vài tháng trước đó, anh đã được tặng giải thưởng an toàn chuyến bay của hãng do đã xử trí thành công một vụ hỏng hóc động cơ máy bay chở khách ở tầm thấp. Anh bốn mươi hai tuổi và có sức khỏe hoàn hảo, ngoại trừ một cơn bệnh viêm phế quản đã được chẩn đoán mười ngày trước.

Bảy giờ tối, cơ trưởng, cơ phó và hoa tiêu gặp nhau và tập hợp các giấy tờ về chuyến bay. Họ sẽ bay trên một chiếc Boeing 747 – loại máy bay vốn được cho là "kinh điển" trong giới hàng không. Máy bay ở vào tình trạng vận hành hoàn hảo. Nó từng có thời là chuyên cơ của tổng thống Hàn Quốc. Chuyến bay 801 rời đường băng vào mười giờ ba mươi tối và cất cánh hai mươi phút sau đó. Việc cất cánh không hề có trục trặc. Gần một giờ ba mươi phút sáng, máy bay xuyên qua màn mây và phi hành đoàn thấp thoáng thấy có ánh sáng ở phía xa xa.

"Là Guam phải không?" hoa tiêu hỏi. Rồi, sau một chút ngưng, anh nói, "Là Guam, Guam đấy."

Cơ trưởng phấn chấn. "Tốt!"

Cơ phó báo cáo với Trạm Kiểm soát Không lưu (ATC) rằng máy bay "không vướng phải Charlie Bravo (mây tích mưa)" và yêu cầu "cho phép hạ cánh xuống đường băng số sáu."

Máy bay bắt đầu hạ thấp độ cao hướng về sân bay Guam. Họ sẽ thực hiện tiếp đất trực quan, vị cơ trưởng nói. Anh đã bay đến Guam từ sân bay Kimpo tám lần trước đó, gần nhất là cách đây một tháng, anh thông thuộc sân bay và địa hình xung quanh đó. Càng máy bay thả xuống. Cánh tà sau mở rộng mười độ. Vào lúc 1h41 và 18 giây, cơ trưởng nói, "Mở cần

gạt," hoa tiêu mở chúng lên. Trời đang mưa. Cơ phó sau đó nói, "Không nhìn thấy?" Anh đang tìm kiếm đường băng. Anh không hề nhìn thấy. Một giây sau, Hệ thống Cảnh báo Mặt đất (Ground Proximity Warning System – GPWS) thông báo qua giọng điện tử: "Năm trăm (bộ)." Máy bay cách mặt đất năm trăm bộ. Nhưng làm sao như thế được khi mà họ không thể trông thấy đường băng? Hai giây trôi qua. Hoa tiêu thốt lên: "Ơ?" với một tông giọng kinh ngạc.

Vào 1:42 phút 19 giây, cơ phó nói, "Tiếp đất bất thành (*missed approach*)," nghĩa là, hãy nâng độ cao và bay một vòng rộng, cố gắng hạ cánh lại.

Một giây sau, hoa tiêu nói, "Không nhìn thấy." Cơ phó nói thêm, "Không nhìn thấy, tiếp đất bất thành."

Vào lúc 1:42 phút 22 giây, hoa tiêu nhắc lại, "Lượn vòng."

Vào 1:42 phút 23 giây, cơ trưởng nhắc lại, "Lượn vòng," nhưng anh đã chậm đưa máy bay lên khỏi nhịp hạ thấp độ cao.

Vào 1:42 phút 26 giây, máy bay đâm vào mé đồi Nimitz, một khu đồi núi cây cối rậm rạp cách ba dặm về phía tây nam sân bay – 60 triệu đô-la và 212 nghìn kilogram thép trượt dài trên nền đá lổn nhổn với vận tốc 100 dặm/giờ. Máy bay trượt một quãng hai trăm bộ, nghiến đứt một đường ống dẫn dầu và đốn gẫy những cây thông trước khi rơi xuống một hẻm núi và cháy bùng lên. Đến thời điểm các nhân viên cứu hộ đến được khu vực cháy nổ, 228 trong tổng số 254 người trên máy bay đã tử nạn.

2.

Hai mươi năm trước vụ nổ máy bay KAL 801, một phi cơ Boeing 707 của hãng Hàng không Hàn Quốc đã đi lạc vào không phận Nga và bị máy bay quân sự Xô Viết bắn hạ trên vùng biển Barents. Đó là một tai nạn, nghĩa là một sự vụ hiếm hoi và mang tính thảm họa như thế, dưới bàn tay sắp đặt của Chúa, có thể xảy đến với bất cứ hãng hàng không nào. Vụ tai nạn đã được điều tra và phân tích. Những bài học đã được rút ra. Các báo cáo đã được đệ trình.

Và rồi, hai năm sau đó, một chiếc Boeing 747 của Korean Air lại nổ tung ở Seoul. Hai vụ tai nạn trong vòng hai năm không phải dấu hiệu tốt đẹp gì. Ba năm sau đó, hãng này lại tổn thất một chiếc 747 nữa ngay gần đảo Sakhalin của Nga, tiếp sau đó là một chiếc Boeing 707 bị rơi trên biển Andaman vào năm 1987, hai vụ nổ khác vào năm 1989 ở Tripoli và Seoul và rồi một vụ nữa vào năm 1994 ở đảo Cheju, Hàn Quốc.

Để hiểu được rõ hơn, có thể so sánh tỷ lệ "tổn thất" của một hãng hàng không như hãng hàng không Hoa Kỳ United Airlines trong giai đoạn 1988 đến 1998 là 0,27/1 triệu lần cất cánh, điều đó có nghĩa là họ bị tổn thất máy bay do tai nạn khoảng 1 lần trong số bốn triệu chuyến bay. Tỷ lệ tổn thất của Korean Air trong cùng giai đoạn đó là 4,79/1 triệu lần cất cánh – cao gấp *mười bảy* lần.

Máy bay của Korean Air bị rơi nhiều tới mức Uỷ ban Quốc gia về An toàn Giao thông (NTSB) – một cơ quan của Mỹ chuyên trách điều tra các vụ nổ máy bay trong phạm vi liên quan tới Hoa Kỳ – đã thực hiện bản báo cáo về vụ nổ ở Guam, cơ quan này còn bị buộc phải thêm vào một bản phụ lục liệt kê tất cả các tai nạn của hãng Korean Air mới xảy ra từ khi cuộc điều tra bắt đầu: máy bay Korean Air 747 nổ khi hạ cánh ở sân bay Kimpo tại Seoul, chỉ gần một năm sau sự kiện Guam; một chiếc máy bay chạy chệch khỏi đường băng tại phi trường Ulsan Hàn Quốc tám tuần sau đó; chiếc McDonnell Douglas 83 của Korean Air húc vào nền tường tại sân bay Pohang vào tháng Ba tiếp; và một tháng sau, một chiếc máy bay chở khách của Korean Air bị nổ tại một khu dân sinh của Thượng Hải. Nếu NTSB chờ thêm vài tháng nữa, nó đã có thể bổ sung thêm vào danh sách của mình: máy bay chở hàng Korean Air bị nổ ngay sau khi cất cánh từ sân bay Stansted ở London, bất chấp việc chuông cảnh báo đã vang lên trong buồng lái không dưới mười bốn lần.

Vào tháng Tư năm 1999, Delta Air Lines và Air France đã tạm ngưng việc hợp tác chuyến bay với Korean Air. Bằng một mệnh lệnh ngắn gọn, Quân đội Hoa Kỳ, vốn duy trì quân đội tại Hàn Quốc, đã cấm nhân viên của mình bay bằng hãng hàng không này. Xếp hạng an toàn của Hàn Quốc đã bị Cơ quan Hàng không Liên bang Hoa Kỳ (*US Federal Aviation Authority*) hạ cấp còn các quan chức Canada thì thông báo với ban lãnh đạo Korean Air rằng họ đang cân nhắc việc thu hồi các đặc quyền bay vào và hạ cánh trong không phận Canada.

Ngay giữa cao trào cuộc tranh cãi, một bản đánh giá từ bên ngoài về hoạt động của Korean Air đã bị rò rỉ ra công chúng. Bản báo cáo dài bốn mươi trang nhanh chóng bị các quan chức Korean Air chỉ trích là dễ kích động và không mang tính đại diện, nhưng đến thời điểm đó, đã là quá muộn để cứu vãn danh dự của công ty. Bản đánh giá miêu tả tỉ mỉ các ví dụ về việc phi hành đoàn hút thuốc trên mặt đường băng trong quá trình tiếp nhiên liệu và trong khoang hàng hóa; cả khi máy bay đang ở trên không trung; "Thành viên phi hành đoàn đọc báo trong chuyến bay," bản báo cáo chỉ rõ, "thường xuyên với tờ báo dựng lên theo cách mà nếu như đèn cảnh báo sáng lên, sẽ không thể nhìn thấy." Báo cáo cũng miêu tả chi tiết biểu hiện tinh thần bệ rạc, hàng loạt sai phạm quy trình và cả kết luận báo động rằng chất lượng huấn luyện phi công lái chiếc 747 "cổ điển" quá yếu đến nỗi "quan ngại rằng các Cơ phó trên phi cơ Kinh điển này liệu có khả năng hạ cánh được không nếu Cơ trưởng hoàn toàn mất khả năng điều khiển."

Đến thời điểm xảy ra vụ nổ ở Thượng Hải, Kim Dae-jung – Tổng thống đương nhiệm của Hàn Quốc buộc phải lên tiếng. "Vấn đề của Korean Air không còn là chuyện của một công ty riêng lẻ nữa mà là vấn đề của cả đất nước Hàn Quốc," ông nói. "Uy tín của đất nước chúng ta đang bị đe dọa." Dea-jung sau đó đổi chuyên cơ tổng thống từ máy bay của Korean Air sang đối thủ mới của hãng, Asiana.

Nhưng sau đó đã xảy ra một sự thay đổi thần kỳ. Korean Air đã nhanh chóng tự nâng cấp bản thân. Ngày nay, hãng này là thành viên cao cấp của liên minh SkyTeam danh giá. Hồ sơ an toàn của hãng từ năm 1999 luôn sạch sẽ tinh tươm. Vào năm 2006, Korean Air đã được tặng Giải thưởng Phoenix của Air Transport World trong việc ghi nhận sự biến

chuyển của hãng. Các chuyên gia hàng không sẽ nói với bạn rằng Korean Air giờ đây cũng an toàn như bất cứ hãng hàng không nào trên thế giới.

Trong chương này, chúng ta sẽ chủ trì một cuộc điều tra các vụ rơi máy bay: lắng nghe "hộp đen" – máy ghi âm trong khoang lái, kiểm tra các biên bản chuyến bay; nhìn vào thời tiết, địa hình và các điều kiện phi trường; và so sánh vụ nổ ở Guam với những vụ nổ máy bay rất tương đồng khác, tất cả với một nỗ lực nhằm hiểu chính xác xem làm thế nào công ty đã biến đổi chính bản thân mình từ một hãng với độ an toàn thấp nhất trở thành một trong những hãng hàng không hàng đầu thế giới. Đó là một câu chuyện phức tạp và đôi lúc lạ thường. Nhưng nó tùy thuộc vào một thực tế tương tự xuyên suốt lịch sử lộn xộn của Harlan và các sinh viên trường Michigan. Korean Air đã không thành công – nó đã không tiến hành chỉnh đốn bản thân – cho đến khi nhận thức rõ về tầm quan trọng của nền tảng văn hóa.

3.

Các vụ rơi máy bay trong thực tế không giống như trên phim ảnh. Động cơ không nổ tung giữa bừng bừng tia lửa. Cánh đuôi lái không đột ngột gãy tách do phản lực của cú cất cánh. Cơ trưởng không há hốc miệng kinh ngạc "Ôi Chúa lòng lành!" lúc ông vật lưng ra ghế ngồi. Một máy bay thương mại điển hình – ở trình độ phát triển như hiện nay – đáng tin cậy gần như một chiếc máy nướng bánh vậy. Phần lớn các vụ nổ máy bay xảy ra là kết quả của sự tích tụ những trở ngại nho nhỏ và những sự cố có vẻ lặt vặt.

Lấy thí dụ, trong một vụ rơi máy bay điển hình, thời tiết tệ – không nhất thiết phải khủng khiếp lắm, nhưng đủ tồi để làm cho phi công cảm thấy hơi căng thẳng hơn bình thường. Trong đa số các vụ tai nạn, máy bay bị chậm so với lịch trình, nên các phi công vội vã. Trong 52% tổng số vụ rơi máy bay, tính đến thời điểm xảy ra tai nạn, phi công đã thức suốt mười hai tiếng đồng hồ hoặc hơn thế, nghĩa là anh ta đã mệt mỏi và không còn suy nghĩ tỉnh táo nữa. Trong 44% số vụ, hai viên phi công chưa từng bay cùng nhau bao giờ, thế nên họ chẳng lấy gì làm thoải mái bên nhau. Thế rồi những trục trặc bắt đầu – mà không chỉ với một sai lầm. Một vụ tai nạn điển hình có liên quan tới bảy sai lầm liên tiếp do con người tạo ra. Một trong số các phi công làm việc gì đó sai thì bản thân nó chưa phải là vấn đề nghiêm trọng. Thêm một *sai lầm khác*, kết hợp với sai lầm đầu tiên thì vẫn chưa đủ độ gây ra tai ương. Nhưng rồi họ gây ra sai lầm thứ ba chồng lên những sai lầm cũ, rồi thêm một sai lầm, thêm một lần nữa và thêm sai lầm khác, chính sự kết hợp của tất cả những sai lầm nói trên đã dẫn tới thảm họa.

Hơn nữa, những sai lầm này hiếm khi nảy sinh từ kiến thức hay kỹ năng bay. Đó không phải là việc các phi công không tìm được tiếng nói chung khi thao tác kỹ thuật then chốt nào đó. Những loại sai lầm gây ra các vụ rơi máy bay luôn vẫn là vướng mắc trong làm việc nhóm và đối thoại. Một phi công biết được điều gì đó quan trọng và vì cớ gì đó không nói với phi công kia. Một phi công làm việc gì đó sai lầm, và người còn lại không nhận ra lỗi. Một tình thế rắc rối đòi hỏi được giải quyết thông qua một loạt các bước phức tạp – và vì lý do

nào đó các phi công không thể phối hợp với nhau, vì thế họ bỏ qua một trong số các bước ấy.

"Thiết kế của toàn bộ khoang điều khiển vốn nhằm mục đích cho hai người cùng điều khiển máy bay, và việc vận hành đó đạt hiệu quả tốt nhất khi có một người kiểm tra người kia, hay cả hai người tự nguyện tham gia," Earl Weener, một người từng ở vị trí kỹ sư trưởng về an toàn của hãng Boeing đã nói. "Không có cơ hội để sửa lỗi nếu bạn không làm mọi việc đúng đắn. Và trải qua thời gian dài, rõ ràng là nếu hai người cùng hợp tác vận hành máy bay, sẽ có được quá trình hoạt động an toàn hơn là chỉ có một phi công đơn độc lái máy bay còn người kia đơn giản là có mặt ở đó để tiếp quản trong trường hợp viên phi công kia mất khả năng lái."

Hãy thử xem xét thí dụ, vụ rơi máy bay mang số hiệu 052 – Hàng không Avianca, Colombia vào tháng Giêng năm 1990 nổi tiếng trong giới hàng không. Vụ tai nạn của Avianca minh họa hoàn hảo cho những dấu hiệu điển hình của một tình huống rơi máy bay "hiện đại" vốn được học trong các trường dạy bay. Trên thực tế, những gì xảy ra với chuyến bay ấy tương tự điều sẽ xảy tới vào bảy năm sau đó ở Guam đến nỗi nó là một điểm thích hợp để bắt đầu cuộc điều tra của chúng ta về những vụ rơi máy bay đầy bí hiểm của hãng Korean Air.

Cơ trưởng của máy bay là Laureano Caviedes, cơ phó là Mauricio Klotz. Họ đang trên đường từ Medellin, Colombia tới phi trường Kennedy, thành phố New York. Thời tiết đêm đó rất xấu. Gió đông bắc thổi mạnh ở vùng bờ biển phía Đông, mang theo sương mù dày đặc. Hai trăm linh ba chuyến bay bị hoãn ở phi trường Newark. Hai trăm chuyến bay khác bị hoãn ở phi trường LaGuardia, 161 chuyến ở Philadelphia, 53 chuyến ở phi trường Logan – thành phố Boston và 99 chuyến ở sân bay Kennedy. Vì lý do thời tiết, Avianca đã bị Trạm Kiểm soát Không lưu cảnh báo tới ba lần trên đường bay tới New York. Chiếc máy bay lượn vòng trên bầu trời Norfolk, Virginia trong mười chín phút đồng hồ, trên bầu trời thành phố Atlanta trong hai mươi chín phút và thêm hai mươi chín phút nữa ở khu vực cách phi trường Kennedy bốn mươi dặm về phía nam.

Sau một tiếng mười lăm phút trì hoãn, Avianca được phép hạ cánh. Khi máy bay chuẩn bị tiếp đất, các phi công thình lình đụng phải cơn gió nghịch chiều khốc liệt. Có lúc họ đã bay vào vùng gió ngược mạnh, buộc phải gia tăng tốc độ để duy trì đà lượn xuống. Ngay sau đó, không hề báo trước, cơn gió nghịch giảm đột ngột, trong khi máy bay vẫn đang bay với vận tốc quá lớn. Trong tình huống đặc thù này, máy bay sẽ được chuyển sang trạng thái lái tự động, để đối phó ngay lập tức và tương ứng với trận gió nghịch hướng. Nhưng chế độ lái tự động trên máy bay trục trặc và đã bị tắt đi. Vào khoảnh khắc cuối cùng, viên phi công nâng độ cao và thực hiện cú "lượn-vòng." Máy bay lượn một vòng rộng bên trên Long Island và tiếp đất lần nữa xuống phi trường Kennedy. Đột nhiên, một trong số các động cơ của máy bay bị hỏng. Vài giây sau, động cơ thứ hai hỏng tiếp. "Chỉ cho tôi đường băng với!" viên phi công gào lên, mong ngóng tuyệt vọng rằng anh đã tiếp cận đủ gần với sân bay Kennedy để bằng cách nào đó lượn chiếc máy bay què quặt xuống cho một cú hạ cánh an toàn. Nhưng phi trường Kennedy cách đó tận mười sáu dặm.

Chiếc 707 trượt xuống cơ ngơi thuộc sở hữu của người cha một nhà vô địch tennis – John McEnroe, tại thị trấn Long Island sang trọng bên vịnh Oyster. Bảy mươi ba người trong tổng số 158 hành khách trên máy bay đã tử nạn. Không cần mất đến một ngày để xác định nguyên nhân vụ nổ: "cạn kiệt nhiên liệu." Máy bay không hỏng hóc. Sân bay không mắc sai lầm gì trong việc điều hành bay. Các phi công không say xỉn. Chỉ vì hết sạch xăng.

4.

"Đó là một ca kinh điển," Suren Ratwatte, một phi công kỳ cựu, nói. Ông đã tham gia nhiều năm vào chương trình nghiên cứu "các nhân tố con người" – chính là việc phân tích về cách con người tương tác với những hệ thống phức hợp như nhà máy năng lượng nguyên tử và máy bay. Ratwatte là một người Sri Lanka hoạt bát ở độ tứ tuần, đã lái máy bay thương mại trong suốt quãng đời trưởng thành của mình. Chúng tôi cùng ngồi ở sảnh khách sạn Sheraton, Manhattan. Chiếc máy bay chở khách Ratwatte lái vừa hạ cánh xuống phi trường Kennedy sau một chuyến bay dài từ Dubai. Ratwatte biết rõ về vụ tai nạn Avianca. Ông bắt đầu tích ra những điều kiện có trước điển hình của vụ nổ. Gió đông bắc. Chuyến bay bị trì hoãn. Trục trặc kỹ thuật nhỏ với thiết bị lái tự động. Ba quãng bay dài chờ hạ cánh – đồng nghĩa với việc không chỉ ba mươi phút thời gian bay phụ trội mà còn là bay phụ trội ở tầm thấp, sẽ tiêu tốn nhiên liệu hơn nhiều so với khi bay trong vùng không khí loãng phía trên các đám mây.

"Họ đã bay trên một chiếc Bảy-Không-Bảy, một chiếc máy bay cũ hơn và rất khó khăn để vận hành," Ratwatte nói. "Cái đó đòi hỏi nhiều việc lắm. Hệ thống điều khiển bay không được cấp năng lượng bằng hơi nước. Chúng được kết nối bởi hàng loạt puli truyền động và thanh nối với bề mặt kim loại bên ngoài của máy bay. Anh phải thực sự khỏe khoắn để thao tác được với chiếc máy bay đó. Anh nhấc bổng nó quanh bầu trời. Việc đó cũng là nỗ lực thể chất ngang với chèo một cái thuyền. Với chiếc máy bay hiện tại thì tôi chỉ vận hành bằng các ngón tay thôi. Tôi dùng một cần điều khiển. Các thiết bị của tôi to đùng. Thiết bị của họ chỉ to cỡ mấy cái cốc cà phê. Thiết bị lái tự động lại hỏng rồi. Vậy nên cơ trưởng buộc phải liên tục quan sát cả chín thiết bị này, mỗi thứ chỉ bằng cái cốc uống cà phê, trong khi tay phải đang khống chế tốc độ, tay trái đang lái. Anh ta bị đẩy đến cực điểm. Anh ta không còn phương cách để làm bất cứ thứ gì khác. Điều xảy ra khi bạn mệt mỏi đó là những kỹ năng ra quyết định của bạn bị chuội đi. Bạn bắt đầu quên nọ sót kia – những thứ mà ngày hôm trước bạn thuộc vanh vách".

Trong hộp đen được tìm thấy tại khu vực máy bay rơi, người ta nghe thấy Cơ trưởng Caviedes trong suốt giờ đồng hồ cuối cùng của chuyến bay hỏi đi hỏi lại việc dịch sang tiếng Tây Ban Nha những chỉ dẫn phương hướng từ ATC, cứ như thể rằng ông không còn sức để dùng tiếng Anh của mình nữa. Chín lần, ông yêu cầu nhắc lại chỉ dẫn phương hướng. "Chỉ dẫn cho tôi to hơn nữa," ông nói ngay gần thời điểm cuối cùng. "Tôi không nghe thấy gì." Khi chiếc máy bay đã lượn vòng được bốn mươi phút đồng hồ ở ngay phía đông nam phi trường Kennedy – lúc mọi người trong khoang lái đều biết rõ rằng họ đang cạn kiệt nhiên liệu – viên phi công đáng lẽ có thể dễ dàng yêu cầu được hạ cánh ở Philadelphia, cách đó vỏn vẹn sáu mươi lăm dặm. Nhưng ông đã không làm thế: cứ như thể ông đã bị khóa cứng

với New York. Trong lần tiếp đất bất thành, Hệ thống Cảnh báo Mặt đất của máy bay đã thông báo không dưới mười lăm lần cho cơ trưởng rằng ông ta đã hạ máy bay xuống quá thấp. Ông dường như quá mù quáng. Khi hạ cánh thất bại, đáng ra ông đã phải lượn vòng lên ngay lập tức, vậy mà ông không hề làm vậy. Ông đã kiệt sức.

Trong suốt quá trình đó, khoang lái tràn ngập sự im lặng nặng nề. Ngồi ngay cạnh cơ trưởng Caviedes là cơ phó của ông – Mauricio Klotz, và trong băng ghi âm chuyến bay, có những quãng kéo dài của âm thanh rột rạt và tiếng ồn động cơ. Chính là trách nhiệm của Klotz trong việc chủ trì mọi liên lạc với ATC, có nghĩa rằng vai trò của anh ta đêm hôm đó là tuyệt đối then chốt. Nhưng cách hành xử của anh ta thụ động một cách kỳ quặc. Phải đến lần lượn vòng thứ ba ở phía tây nam phi trường Kennedy thì Klotz mới thông báo với ATC rằng anh ta không nghĩ rằng máy bay có đủ nhiên liệu để đến được sân bay khác. Chỉ dẫn mà phi hành đoàn nghe thấy từ ATC là "Chờ ở đó" và, tiếp theo là, "Được phép hạ cánh xuống sân bay Kennedy." Các nhân viên điều tra sau này phỏng đoán rằng các phi công của Avianca ắt hẳn đã lầm tưởng ATC đặc cách cho họ lên xếp đầu hàng, ưu tiên trước hàng tá máy bay khác đang lượn vòng phía trên Kennedy. Thực tế, không hề có chuyện đó. Avianca chỉ được thêm vào cuối hàng. Đó là một hiểu lầm nghiêm trọng, mà vận mệnh của chiếc máy bay lại hoàn toàn tùy thuộc vào điều đó. Nhưng các phi công có nhắc lại vấn đề, tìm kiếm sự cho phép không? Không hề. Họ cũng chẳng hề đề cập thêm một lần nào nữa đến vấn đề nhiên liệu cho ba mươi tám phút tiếp sau đó.

5.

Đối với Ratwatte, sự im lặng trong khoang lái là không thể hiểu nổi. Và như một cách giải thích nguyên do tại sao, Ratwatte bắt đầu kể về việc đã xảy ra với ông vào buổi sáng trên đường bay xuất phát từ Dubai. "Chúng tôi có một hành khách nữ," ông nói. "Chúng tôi cho rằng bà ta bị đột quỵ. Co giật. Nôn mửa. Ở vào tình trạng hết sức tồi tệ. Bà ta là một phụ nữ Ấn Độ có con gái sống ở Mỹ. Chồng bà không nói được tiếng Anh, tiếng Hindi, mà chỉ dùng phương ngữ Punjab. Không ai có thể đối thoại với ông ta. Nhìn dáng vẻ như thể ông ta vừa bước ra khỏi một khu làng vùng Punjab và họ tuyệt nhiên không có tiền. Thực ra khi sự việc xảy ra tôi đang trên đường tới Moscow, nhưng tôi biết là chúng tôi không thể tới Moscow được. Tôi không biết là điều gì sẽ xảy đến với những con người này nếu chúng tôi bay đến đó. Tôi nói với cơ phó, "Anh cầm lái đi. Chúng ta phải đến Helsinki."

Vấn đề sát sườn mà Ratwatte phải đối mặt ngay lập tức là họ mới đi chưa được nửa quãng đường của cả một chuyến bay dài, điều đó nghĩ là họ còn dư quá nhiều nhiên liệu trong các thùng chứa so với bình thường khi đến thời điểm phải hạ cánh. "Chúng tôi bị vượt quá sáu mươi tấn so với khối lượng hạ cánh tối đa" ông nói. "Vậy nên giờ tôi phải đưa ra lựa chọn. Tôi có thể tháo bớt nhiên liệu. Nhưng các nước rất ghét việc máy bay tháo nhiên liệu trên không vì vấn đề môi trường. Vì thế, họ sẽ định vị cho tôi bay ra một nơi nào đó trên vùng biển Baltic, và việc đó sẽ tiêu tốn của tôi bốn mươi phút đồng hồ còn người phụ nữa kia hầu như chắc chắn sẽ chết. Thế nên tôi quyết định sẽ hạ cánh dù thế nào đi chăng nữa. Đó là lựa chọn của tôi."

Điều đó có nghĩa là chiếc máy bay "hạ cánh nặng." Họ không thể sử dụng hệ thống hạ cánh tự động được bởi nó không được bố trí để vận hành một chiếc máy bay nặng đến mức đó.

"Trong tình cảnh ấy, tôi phải tiếp quản việc điều khiển," ông nói tiếp. "Tôi phải chắc chắn rằng máy bay tiếp đất an toàn; nếu không, sẽ có nguy cơ hư hại về kết cấu. Nó có thể trở thành một đống đổ nát thực sự. Cũng có cả những vấn đề về đặc điểm bay với một chiếc máy bay nặng. Nếu bạn rời khỏi đường bay và phải lượn vòng, có thể bạn sẽ không đủ lực đẩy để lên cao lại nữa".

"Nhiều việc lắm. Bạn đang tung hứng với bao nhiêu là bóng. Bạn phải làm cho đúng. Bởi vì đó là một chuyến bay đường trường, có hai phi công nữa. Nên tôi đánh thức họ dậy, và họ cũng tham gia vào làm mọi việc. Chúng tôi có bốn người ở đó, điều ấy thực sự có tác dụng trong điều phối mọi việc. Tôi chưa từng bao giờ tới Helsinki. Tôi không hề biết phi trường ra sao, không biết liệu các đường băng có đủ dài không. Tôi buộc phải tìm một phương cách cận tiến, tìm ra xem liệu chúng tôi có thể hạ cánh ở đó không, tìm ra các tham số chuyến bay và thông báo với công ty xem chúng tôi đang làm gì. Cùng một thời điểm tôi nói chuyện với ba nơi khác nhau – nói chuyện với Dubai, nói chuyện với Medlink, một trạm dịch vụ ở Arizona nơi người ta đã sắp xếp một bác sĩ nghe máy và tôi còn nói chuyện với hai bác sĩ đang chăm sóc người phụ nữ ở khoang sau. Cứ liên tục không ngưng nghỉ suốt bốn mươi phút đồng hồ''.

"Chúng tôi gặp may là thời tiết ở Helsinki rất tốt," ông nói. "Gắng sức thực hiện một cú tiếp đất trong thời tiết xấu, cộng thêm một cái máy bay nặng nề, cộng thêm một phi trường chẳng quen thuộc, không tốt chút nào. Bởi vì đó là Phần Lan, một quốc gia hàng đầu thế giới, mọi việc đều được bố trí tốt, rất linh hoạt. Tôi nói với họ, 'Máy bay của tôi đang quá tải. Tôi muốn hạ cánh ngược chiều gió.' Anh muốn làm mình chậm lại trong tình huống đó. Họ nói, không vấn đề gì. Họ cho phép chúng tôi hạ cánh theo hướng ngược lại so với cách thông thường. Chúng tôi bay vào khu vực thành phố, nơi họ luôn tránh bởi lý do tiếng ồn."

Thử nghĩ về những gì đòi hỏi phải có ở Ratwatte. Ông buộc phải là một phi công cừ. Điều này cũng không phải bàn cãi nhiều: ông phải có kỹ năng để thực hiện kỹ thuật hạ cánh nặng. Nhưng hầu như tất cả những việc khác mà Ratwatte đã làm khiến cho cú hạ cánh khẩn cấp đã thành công vượt ra ngoài mọi định nghĩa khắt khe của kỹ năng lái máy bay.

Ông buộc phải đặt lên bàn cân một bên là nguy cơ gây hư hại cho máy bay của mình với một bên là rủi ro cho mạng sống của người phụ nữ, và rồi, một khi lựa chọn đó đã được xác định, ông lại phải thông suốt về mối quan hệ mật thiết giữa Helsinki với Moscow vì hàng khách đau ốm ở ghế sau. Ông phải tự trang bị cho mình, thật nhanh chóng, các tham số của một phi trường mà ông chưa từng dừng chân trước đó: liệu nó có thể tiếp nhận một trong những máy bay lớn nhất trên bầu trời, với tận *sáu mươi tấn* vượt quá khối lượng hạ cánh thông thường? Nhưng trên hết, ông phải trò chuyện – với các hành khách, với các bác sĩ, với người lái phụ, với hai thành viên mà ông đã đánh thức khi họ đang chợp mắt, với thượng cấp ở tổng hành dinh Dubai, với ATC tại Helsinki. Có thể chắc chắn khẳng định rằng trong bốn mươi phút từ lúc cơn đột quỵ của hành khách bắt đầu cho đến khi hạ cánh ở Helsinki,

khoang lái chỉ im lặng trong ít giây đồng hồ. Điều đòi hỏi ở Ratwatte chính là *đối thoại*, và đối thoại không chỉ với mục đích đưa ra mệnh lệnh mà còn với nghĩa khuyến khích, dỗ dành, trấn an, đàm phán và chia sẻ thông tin bằng cách thức rõ ràng và minh bạch nhất có thể.

6.

Còn đây, ngược lại, là bản ghi từ máy bay Avianca 052, khi chiếc máy bay đang bước vào cú tiếp đất bất thành của mình. Vấn đề là thời tiết. Màn sương quá dày đến nỗi Klotz và Caviedes không thể nhận ra họ đang ở đâu. Hãy để ý kỹ, không phải vào nội dung, mà là *hình thức* cuộc đối thoại giữa họ. Hãy lưu ý đến độ dài của khoảng im lặng giữa lời nói thốt ra với tông giọng trong lời bình luận của Klotz:

CAVIEDES: Đường băng, đâu rồi? Tôi không thấy nó, tôi không trông thấy nó.

Họ thu càng hạ cánh lên. Cơ trưởng bảo Klotz yêu cầu một chỉ dẫn không lưu khác. Mười giây trôi qua.

CAVIEDES (dường như nói với chính mình): Chúng ta không có nhiên liệu...

Mười bảy giây trôi qua khi các phi công trao đổi các chỉ dẫn kỹ thuật với nhau.

CAVIEDES: Tôi không biết chuyện gì xảy ra với đường băng. Tôi không hề nhìn thấy nó.

KLOTZ: Tôi không trông thấy nó.

Trạm Kiểm soát Không lưu xen vào và bảo họ rẽ trái.

CAVIEDES: Nói với họ là chúng ta đang nguy cấp!

KLOTZ (nói với ATC): Đang chỉ hướng 180 độ về phía tay phải, à, chúng tôi sẽ thử lại lần nữa. Chúng tôi sắp hết nhiên liệu.

Hãy thử tưởng tượng khung cảnh trong khoang lái. Máy bay đang bị cạn dần nhiên liệu rất nguy hiểm. Họ vừa mới bỏ lỡ cơ hội hạ cánh đầu tiên. Họ không biết chiếc phi cơ còn có thể bay được bao lâu nữa. Cơ trưởng tuyệt vọng: "Nói với họ là chúng ta đang trong tình trạng khẩn cấp!" Và Klotz thì nói gì chứ? *Đang chỉ hướng 180 độ về phía tay phải, à, chúng tôi sẽ thử lại lần nữa. Chúng tôi sắp hết nhiên liệu.*

Trước hết, cụm từ "hết nhiên liệu" không có ý nghĩa gì trong hệ thống thuật ngữ của Trạm Kiểm soát Không lưu. Về cơ bản, tất cả máy bay khi tiếp đất tại địa điểm hạ cánh, đều cạn nhiên liệu. Hay ý Klotz là chiếc 052 không còn đủ nhiên liệu để bay tiếp đến một nơi khác, một phi trường thay thế? Hay ý của anh ta là họ bắt đầu lo ngại về nhiên liệu của mình? Tiếp theo, hãy xem xét cấu trúc của câu nói then chốt. Klotz bắt đầu với một báo nhận thông thường đối với chỉ dẫn từ ATC và không hề đề cập đến nỗi quan ngại về nhiên liệu tận đến nửa sau của câu. Cứ như thể là anh ta ăn nói trong một nhà hàng vậy, "Vâng, tôi

dùng thêm ít cà phê nữa, và, à, tôi đang bị hóc một cái xương gà." Người phục vụ sẽ coi lời nói của anh ta nghiêm túc đến mức độ nào? Nhân viên kiểm soát không lưu mà Klotz đã đối thoại cùng về sau đã xác nhận rằng anh ta "chỉ coi đó là một lời bình luận thoảng qua mà thôi." Trong những đêm mưa bão, các nhân viên kiểm soát không lưu lúc nào chẳng nghe thấy các phi công nói về chuyện cạn nhiên liệu. Từ "à" mà Klotz chêm vào giữa hai nửa câu đúng là thích hợp với việc giảm bớt tầm quan trọng của những gì anh ta đang nói. Theo như một nhân viên kiểm soát khác cũng chỉ dẫn chiếc 052 vào đêm đó thì, Klotz đã nói "với thái độ rất thờ ơ lãnh đạm... Không hề có chút cấp bách nào trong giọng nói."

7.

Thuật ngữ được các nhà ngôn ngữ học sử dụng để miêu tả cách mà Klotz thực hiện trong thời khắc đó là "lối nói giảm nhẹ," ám chỉ đến bất cứ nỗ lực nào nhằm giảm nhẹ hoặc "bọc đường" cho ý thực sự được nói tới. Chúng ta giảm nhẹ khi chúng ta tỏ ra lịch sự, hoặc khi chúng ta xấu hổ hay ngại ngần, hoặc khi chúng ta tỏ ra tôn kính trước uy quyền. Nếu bạn muốn ông sếp của mình giúp đỡ một điều gì đó, bạn sẽ không nói "Tôi sẽ cần cái này vào thứ Hai." Mà bạn sẽ nói giảm. Bạn bảo, "Không cần để tâm nếu thứ này phiền phức quá, nhưng nếu ông bớt chút thời gian ngó qua nó vào đợt cuối tuần thì thật tuyệt vời". Trong một tình huống như thế, lối nói giảm hoàn toàn phù hợp. Tuy nhiên, trong những hoàn cảnh khác – ví như giữa khoang lái trong một đêm mưa bão – thì đó là cả vấn đề.

Các nhà ngôn ngữ học Ute Fischer và Judith Orasanu có lần đã đưa ra một kịch bản giả định như thế này với một nhóm các cơ trưởng và cơ phó, hỏi xem họ sẽ phản ứng ra sao:

Anh để ý thấy trên radar thời tiết một vùng mưa nặng hạt cách 25 dặm về phía trước. (Phi công) đang duy trì tốc độ Mach .73, cho dù cơn mưa giông đã được thông báo trong phạm vi của anh và radar bắt đầu gặp những nhiễu loạn vừa phải. Anh muốn chắc chắn rằng máy bay của mình sẽ không bị lọt vào khu vực mưa giông đó.

Câu hỏi: Anh sẽ nói gì với phi công?

Theo tưởng tượng của Fischer và Orasanu, có ít nhất sáu cách để thử thuyết phục viên phi công thay đổi hướng đi và tránh thời tiết xấu, mỗi phương án với một mức độ giảm nhẹ khác nhau.

1. Mệnh lệnh: "Sang phải ba mươi độ." Đó là cách trực tiếp và dứt khoát nhất để khiến cho vấn đề trở nên dễ tưởng tượng. Mức giảm nhẹ bằng Không (0).

2. Tuyên bố chức trách nhóm cộng tác: "Tôi nghĩ chúng ta phải chuyển hướng sang phải ngay bây giờ." Hãy lưu ý về việc sử dụng từ "chúng ta" và thực tế là lời đề nghị giờ đây đã bớt cụ thể. Nó đã mềm mỏng đi một chút.

3. Gợi ý nhóm cộng tác: "Hãy tránh khu vực thời tiết đó ra." Ý ngầm ẩn trong lời nói này là "chúng ta chung vai sát cánh trong sự vụ này."

4. Chất vấn: “Anh muốn chuyển sang hướng nào vậy?” Cách này thậm chí còn mềm mỏng hơn lời gợi ý nhóm cộng tác, bởi vì người phát ngôn thừa nhận rằng anh ta không phải là trưởng nhóm.

5. Ưu tiên: “Tôi nghĩ sẽ là khôn ngoan nếu rẽ trái hoặc phải.”

6. Bóng gió ám chỉ: “Tín hiệu phản hồi ở cách đây hai mươi lăm dặm có vẻ tồi tệ.”

Đây chính là lối nói giảm nhẹ nhất trong tất cả.

Fischer và Orasanu phát hiện ra là các cơ trưởng phần lớn đều nói rằng họ sẽ ban hành mệnh lệnh trong tình huống đó. “Sang phải ba mươi độ.” Họ đang nói với người dưới quyền. Họ chẳng có gì phải ngại tỏ ra thẳng thừng. Ở phía kia, các cơ phó lại đang nói chuyện với sếp của mình, vậy nên họ chủ yếu chọn cách thay thế mềm mỏng nhất. Họ bóng gió ám chỉ.

Thật khó để đọc bản nghiên cứu của Fischer và Orasanu mà không cảm thấy một chút báo động, bởi một lời bóng gió là cách đề nghị khó nhất để giải mã mà lại dễ nhất để từ chối. Trong vụ máy bay Air Florida nổ ngay bên ngoài Washington, DC, năm 1982 cơ phó đã cố nói với cơ trưởng tới ba lần rằng có một đống băng tuyết rất nguy hiểm trên mặt cánh máy bay. Nhưng thử nghe xem anh ta nói việc đó như thế nào. Đều chỉ là bóng gió:

CƠ PHÓ: Nhìn xem băng tuyết mắc trên nó, à, ngay đằng sau, chỗ kia kìa, thấy không?

Tiếp đó:

CƠ PHÓ: Trông thấy những cột băng ngay phía sau kia và các thứ chứ?

Và rồi:

CƠ PHÓ: Trời, đây là một trận chắc chắn thất bại với việc làm tan chảy mấy thứ băng tuyết đó, nó (mang lại) cho anh một cảm giác an toàn tệ hại, tất cả chỉ thế thôi.

Cuối cùng, khi họ nhận được lệnh cất cánh, cơ phó nâng lên hai mức để đưa ra lời gợi ý nhóm cộng tác:

CƠ PHÓ: Hãy kiểm tra mặt trên (cánh) lần nữa, bởi vì chúng ta dừng lại ở đây một chút.

CƠ TRƯỞNG: Tôi nghĩ là chúng ta sẽ phải rời khỏi đây trong vòng một phút nữa.

Điều cuối cùng mà cơ phó nói với cơ trưởng, ngay trước khi chiếc máy bay lao xuống sông Potomac không còn là một lời ám chỉ bóng gió nữa, mà là một lời đề xuất, hoặc một mệnh lệnh. Đó là một lời nhận định hiện thực đơn giản – và lần này thì cơ trưởng đồng ý với anh ta.

CƠ PHÓ: Larry, chúng ta đang lao xuống, Larry.

CƠ TRƯỞNG: Tôi biết rồi.

Lời nói giảm nói tránh giải thích một trong những điều bất thường to lớn trong các vụ nổ máy bay. Trong các hãng hàng không thương mại, cơ trưởng và cơ phó phân chia nhiệm vụ lái ngang bằng nhau. Nhưng trong lịch sử, các vụ rơi máy bay có nhiều khả năng xảy ra hơn khi cơ trưởng đang ngồi ở "ghế lái." Thoạt tiên điều đó là không thể lý giải, bởi cơ trưởng hầu như luôn là phi công giàu kinh nghiệm nhất. Nhưng hãy thử nghĩ về vụ tai nạn của Air Florida. Nếu cơ phó ở vào vai trò cơ trưởng, liệu anh ta có ám chỉ đến ba lần không? Không, anh ta sẽ ra lệnh – và máy bay hẳn đã không bị rơi. Máy bay an toàn hơn khi phi công ít kinh nghiệm nhất cầm lái, bởi điều đó đồng nghĩa với việc phi công thứ hai sẽ không e ngại gì khi phải lên tiếng.

Tranh đấu chống lại lối nói giảm nói tránh đã trở thành một trong những cuộc thánh chiến vĩ đại nhất trong ngành hàng không thương mại suốt mười lăm năm vừa qua. Mọi hãng hàng không lớn giờ đây đều có phần đào tạo gọi là "*Crew Resource Management*," (Tạm dịch: Quản lý phi hành đoàn) được thiết kế để dạy cho các thành viên phi hành đoàn cấp dưới cách đối thoại rõ ràng và cương quyết. Lấy ví dụ, nhiều hãng hàng không đã giảng dạy một quy trình tiêu chuẩn hóa dành cho phi công cùng lái (*co-pilot*) yêu cầu cơ trưởng trong trường hợp anh ta/cô ta nghĩ rằng có việc gì đó đã rơi vào tình trạng tồi tệ. ("Cơ trưởng, tôi lo ngại về..." Sau đó, "Cơ trưởng, tôi không thoải mái với..." Và nếu cơ trưởng vẫn không phản ứng, "Cơ trưởng, tôi tin là tình thế không an toàn." Và nếu vẫn thất bại, cơ phó được đòi hỏi sẽ phải tiếp quản máy bay). Các chuyên gia hàng không sẽ nói với bạn rằng thành công của cuộc chiến chống lại lối nói giảm nói tránh cũng đóng vai trò to lớn như bất cứ yếu tố nào khác giải thích cho sự giảm sút phi thường các vụ tai nạn máy bay trong những năm gần đây.

"Ở một mức độ rất giản đơn, một trong những điều chúng tôi nhấn mạnh ở hãng hàng không này là cơ phó và cơ trưởng gọi nhau bằng tên," Ratwatte nói. "Chúng tôi nghĩ điều đó có tác dụng. Sẽ khó khăn hơn nếu phải nói, 'Cơ trưởng, anh đang làm việc gì đó sai đấy,' so với việc dùng thẳng tên. Ratwatte coi vấn đề nói giảm nói tránh rất nghiêm trọng. Bạn không thể nào là một người nghiên cứu về vụ nổ Avianca mà lại không cảm thấy như thế. Ông nói tiếp: "Một thứ mà riêng bản thân tôi cố gắng làm là, tôi cố hạ mình xuống thấp chút. Tôi nói với phi công cùng lái, 'Tôi không bay thường xuyên lắm. Ba hay bốn lần một tháng. Anh bay hơn thế nhiều. Nếu anh thấy tôi làm cái gì đấy ngu ngốc, đó là bởi tôi không bay thường xuyên lắm. Thế nên nói với tôi nhé. Hãy giúp tôi." Hi vọng là, điều đó sẽ giúp họ lên tiếng."

8.

Trở lại với khoang lái của Avianca 052. Chiếc máy bay giờ đây đang quay ngược lại từ phía phi trường Kennedy, sau nỗ lực hạ cánh thất bại đầu tiên. Klotz vừa mới liên lạc trên sóng radio với ATC, cố gắng tìm ra xem họ có thể thử hạ cánh lần nữa ở đâu. Caviedes quay về phía anh ta.

CAVIEDES: Anh ta nói gì?

KLOTZ: Tôi đã thông báo cho anh ta biết là chúng ta sắp thử lần nữa bởi vì vừa rồi chúng ta không thể...

Bốn giây im lặng trôi qua.

CAVIEDES: Nói cho anh ta biết là chúng ta đang trong tình trạng khẩn cấp.

Bốn giây im lặng nữa trôi qua. Viên cơ trưởng thử lần nữa.

CAVIEDES: Anh đã bảo anh ta chưa?

KLOTZ: Đã, thưa sếp. Tôi đã nói với anh ta.

Klotz bắt đầu nói chuyện với ATC – nhắc lại các chi tiết thông thường.

KLOTZ: Một-năm-không duy trì hai nghìn, Avianca không-năm-hai.

Cơ trưởng rõ ràng đang hoảng loạn cực độ.

CAVIEDES: Nói với anh ta là chúng ta không còn nhiên liệu.

Klotz trở lại đàm thoại radio với ATC.

KLOTZ: Nâng độ cao và duy trì ba nghìn và, à, chúng tôi đang hết nhiên liệu, thưa ngài.

Lại thế nữa rồi. Không hề đề cập đến từ ngữ thần kỳ "khẩn cấp," thứ mà các nhân viên kiểm soát không lưu vốn được huấn luyện để nghe. Ở đoạn cuối câu, được mào trước bằng từ giảm nhẹ "à" chỉ là "hết nhiên liệu, thưa ngài." Nếu bạn đang đếm các sai lầm, thì phi hành đoàn của Avianca đã đạt đến mức hai con số.

CAVIEDES: Anh đã báo là chúng ta hết nhiên liệu chưa?

KLOTZ: Đã, thưa ngài. Tôi đã báo cho anh ta...

CAVIEDES: Bueno (Tiếng Tây Ban Nha: Tốt!)

Nếu đó đã không phải là khúc dạo đầu của cả một bi kịch thì cách tới lui lui tới của họ sẽ giống với một màn trình diễn hài kịch của Abbott và Costello.

Hơn một phút trôi qua.

ATC: Avianca không-năm-hai, à, tôi sẽ chuyển các anh sang khoảng mười lăm dặm về phía đông bắc và rồi đưa anh trở lại cận tiến. Như thế có ổn với các anh và nhiên liệu không?

KLOTZ: Chắc là thế. Cảm ơn rất nhiều.

Chắc là thế. Cảm ơn rất nhiều. Họ sắp rơi bùm xuống! Một trong những thành viên phi hành đoàn bước vào khoang lái để xem tình hình nghiêm trọng đến mức nào. Viên hoa tiêu chỉ vào đồng hồ nhiên liệu cạn sạch và làm động tác đưa bàn tay cắt ngang cổ. Nhưng anh ta không nói gì. Cũng không ai nói gì trong năm phút tiếp sau đó. Chỉ có tiếng trao đổi liên tục và các công việc thông thường trên radio, và rồi hoa tiêu thét lên, "Bắt lửa ở động cơ số bốn!"

Caviedes nói, "Chỉ cho tôi đường băng," nhưng đường băng ở cách đó tới mười sáu dặm.

Hai mươi sáu giây im lặng trôi qua. Nhân viên điều khiển không lưu gọi một lần cuối cùng.

ATC: Các anh, à, các anh có đủ nhiên liệu để đến được sân bay không?

Bản ghi chấm hết.

9.

"Bạn buộc phải hiểu một điều về vụ nổ," Ratwatte nói, "đó là các nhân viên kiểm soát không lưu New York vốn nổi tiếng bởi thói cục cằn, quyết liệt và hay bắt nạt. Nhưng họ cũng rất cừ. Họ điều khiển lưu lượng giao thông phi thường trong môi trường bị gò ép. Có một câu chuyện nổi tiếng kể về một viên phi công bị lạc khi di chuyển trong JFK. Bạn sẽ không tưởng tượng được nguy cơ dễ dàng bị lạc đến thế nào nếu chưa tự mình đặt chân đến JFK. Đó là một mê cung. Vì thế, một nữ nhân viên kiểm soát không lưu nổi đóa lên với anh ta, và nói 'Thôi ngay. Đừng có làm gì hết. Đừng mở miệng nói với tôi cho đến khi tôi nói với anh.' Và cô để mặc anh ta ở đấy. Cuối cùng viên phi công nhấc bộ đàm lên và nói, 'Quý cô. Có phải là tôi đã từng lấy cô làm vợ hồi kiếp trước không đấy?"

"Bọn họ không tài nào tưởng tượng nổi tình huống đó. Cách mà họ nhìn nhận mọi việc là thế này: 'Tôi đang nắm quyền điều khiển. Câm ngay và làm theo điều tôi nói.' Họ sẽ ngắt lời anh. Và nếu anh không thích những gì họ bảo anh làm, anh buộc phải ngắt lời lại. Khi đó họ sẽ nói, 'Thôi được rồi.' Nhưng nếu anh không làm thế, họ sẽ bắt ép anh. Tôi vẫn nhớ một chuyến bay của British Airways đến New York. Họ bị nhồi đầy tai mệnh lệnh của Trạm Kiểm soát Không lưu New York. Mấy viên phi công người Anh nói, 'Các người nên đến sân bay Heathrow (London) mà học xem phải điều khiển một chiếc máy bay ra sao.' Đấy đều là vấn đề về tinh thần cả. Nếu anh không quen với kiểu ăn miếng trả miếng như thế, ATC New York có thể rất, rất hăm dọa. Và mấy người Avianca chỉ là bị hăm dọa vì óc tưởng tượng quá mau lẹ của chính mình".

Chẳng thể nào tưởng tượng là Ratwatte lại không bảo vệ mình thành công trước Kennedy ATC – không phải bởi ông khó chịu, huênh hoang tự cao hay có cái tôi lớn, mà vì ông nhìn nhận thế giới khác hẳn. Nếu ông cần đến sự giúp đỡ trong khoang lái, ông sẽ đánh thức lái phụ dậy. Nếu ông nghĩ rằng Moscow không ổn, thì được rồi, ông sẽ đến Helsinki, và

nếu Helsinki thường điều khiển cho máy bay xuôi chiều gió, thì, ông sẽ bảo với họ cho ông đáp xuống ngược chiều. Sáng hôm đó, khi họ rời khỏi Helsinki, ông đã đưa máy bay vào nhầm đường băng – và lái phụ của ông nhanh chóng chỉ ra lỗi. Kỷ niệm ấy khiến ông bật cười. “Masa là người Thụy Sĩ. Anh ta rất lấy làm vui lòng được chỉnh đốn tôi. Anh ta để mắt đến tôi suốt cả quãng đường về.”

Ratwatte nói tiếp: “Tất cả những gì mọi người phải làm là nói với nhân viên điều khiển, 'Chúng tôi không có đủ nhiên liệu để chiều theo những gì anh định làm.' Và tất cả những gì họ (máy bay Avianca) phải làm là nói, 'Chúng tôi không thể làm thế. Chúng tôi buộc phải hạ cánh trong vòng mười phút tới.' Họ đã không thể trình bày rõ ràng ý tứ của mình với nhân viên không lưu.”

Từ thời điểm này trở đi, Ratwatte bắt đầu nói năng thận trọng, bởi ông sẽ đưa ra kiểu khái quát về văn hóa vẫn thường khiến chúng ta không thoải mái cho lắm. Nhưng những gì đã xảy ra với Avianca thì lạ lùng quá đỗi – dường như không thể lý giải nổi – đến nỗi nó đòi hỏi cách giải thích phức tạp hơn là kết luận đơn giản rằng Klotz bất tài vô năng và viên cơ trưởng thì mệt mỏi quá. Có điều gì đó sâu sắc hơn – thuộc về cấu trúc hơn – đã diễn ra trong khoang lái ấy. Sẽ ra sao nếu việc phi công là người Colombia liên quan đến vụ tai nạn? “Nhìn xem, không một viên phi công người Mỹ nào lại nghiến răng chịu đựng như thế. Vấn đề là ở đấy,” Ratwatte nói. “Họ sẽ nói ngay, 'Nghe này, bạn thân mến. Tôi phải hạ cánh.'”

10.

Trong những năm của thập niên 1960 và 1970, nhà tâm lý học người Hà Lan Geert Hofstede làm việc cho bộ phận nhân sự của tổng sở IBM châu Âu. Công việc của Hofstede là đi lại khắp toàn cầu và phỏng vấn các nhân viên, hỏi họ đủ thứ như mọi người giải quyết vấn đề ra sao, họ làm việc cùng nhau ra sao và thái độ của họ với uy quyền như thế nào. Các bản câu hỏi dài dòng và phức tạp, và theo thời gian, Hofstede đã có thể phát triển cả một cơ sở dữ liệu đồ sộ phân tích các cách thức mà qua đó các nền văn hóa khác biệt với nhau. Ngày nay “thước đo Hofstede” là một trong những mẫu hình được sử dụng nhiều nhất trong ngành tâm lý học so sánh văn hóa.

Ví dụ, Hofstede lập luận rằng các nền văn hóa có thể được phân biệt một cách hiệu quả căn cứ vào việc những nền văn hóa ấy mong đợi các cá nhân tự chăm sóc mình đến mức nào. Hofstede gọi thước đo đó là “thang đo chủ nghĩa cá nhân – chủ nghĩa tập thể.” Quốc gia ở mức đầu mút “cá nhân chủ nghĩa” trong thang đo ấy chính là Hợp chủng quốc Hoa Kỳ. Không có gì ngạc nhiên, nước Mỹ cũng chính là quốc gia công nghiệp hóa duy nhất trên thế giới không cung cấp cho các công dân của mình chế độ chăm sóc sức khỏe phổ cập. Ở đầu mút bên kia của thang đo là Guatemala.

Một chiều kích khác trong hệ thống Hofstede đưa ra là “né tránh rủi ro” (*uncertainty avoidance*). Một nền văn hóa dung thứ tình trạng nhập nhằng không rõ rệt được đến mức nào? Dưới đây là nhóm 5 quốc gia “né tránh rủi ro” hàng đầu, căn cứ vào cơ sở dữ liệu của

Hofstede – đó là những quốc gia trông cậy nhiều nhất vào các quy tắc và kế hoạch, có nhiều khả năng gắn chặt vào các thủ tục bất kể hoàn cảnh nào:

1. Hy Lạp

2. Bồ Đào Nha

3. Guatemala

4. Uruguay

5. Bỉ

Năm quốc gia ở dưới cùng – là những nền văn hóa có khả năng dung thứ tình trạng nhập nhằng tốt nhất – bao gồm:

49. Hồng Kông

50. Thụy Điển

51. Đan Mạch

52. Jamaica

53. Singapore

Cũng rất cần thiết phải lưu ý rằng Hofstede không hề gợi ý rằng có chuyện nơi này đúng đắn nơi kia sai lầm ở bất cứ điểm nào trên hệ thống thang bậc mà ông đưa ra. Ông cũng không nói rằng vị trí của một nền văn hóa nào đó trên một trong số những chiều kích ông phác ra là công cụ dự báo cứng nhắc về việc một người nào đó đến từ một quốc gia sẽ hành xử ra sao: lấy ví dụ, một người đến từ đất nước Guatemala hoàn toàn có khả năng lại theo lối cá nhân chủ nghĩa ở mức độ cao.

Thay vào đó, điều mà Hofstede đưa ra là thứ rất giống với những gì Nisbett và Cohen khẳng định sau những nghiên cứu thực hiện trong hành lang trường Đại học Michigan. Mỗi người trong chúng ta đều có tính cách riêng biệt. Nhưng bao trùm trên tất cả lại là những khuynh hướng, cách thức và những phản chiếu được truyền lại cho chúng ta bởi lịch sử của cộng đồng mà chúng ta vốn hòa mình sinh trưởng, và những khác biệt ấy rõ ràng vô cùng.

Lấy thí dụ, Bỉ và Đan Mạch chỉ cách nhau một giờ đồng hồ máy bay. Người Đan Mạch nhìn rất giống người Bỉ, và nếu bạn bị thả xuống một góc phố nào đó ở Copenhagen (thủ đô Đan Mạch), bạn cũng sẽ chẳng nhận ra điều gì khác biệt với một góc phố ở Brussels (thủ đô Bỉ). Nhưng khi xét đến tiêu chí “né tránh rủi ro” thì hai quốc gia này không thể khác nhau nhiều hơn thế. Trên thực tế, người Đan Mạch có nhiều điểm chung với người Jamaica trong tiêu chí chấp nhận sự nhập nhằng hơn khi nó ở trong tương quan với những bạn bè Âu châu khác. Đan Mạch và Bỉ có thể chia sẻ thứ truyền thống tự do – dân chủ kiểu châu Âu

rộng khắp. Nhưng từ hàng trăm, hàng trăm năm về trước, hai quốc gia này đã có lịch sử khác nhau, cấu trúc chính trị khác nhau, truyền thống tôn giáo khác nhau, ngôn ngữ khác nhau, đồ ăn thức uống, kiến trúc và văn học rất khác nhau. Và tổng của tất cả những khác biệt ấy là trong những kiểu tình huống ngẫu nhiên nào đó đòi hỏi phải ứng xử trước những nguy cơ và rủi ro, người Đan Mạch có xu hướng phản ứng theo lối rất khác với người Bỉ.

Trong số tất cả những Chiều kích của Hofstede, có lẽ chiều thú vị nhất chính là cái mà ông gọi là "Chỉ số khoảng cách quyền lực" (*Power Distance Index* – PDI). Khoảng cách quyền lực có liên quan tới thái độ đối với tôn ti trên dưới, cụ thể là một nền văn hóa nào đó coi trọng và tôn kính uy quyền đến mức nào. Để định lượng nó, Hofstede đã hỏi những câu như: "Trong số những trải nghiệm của bạn, vấn đề dưới đây xuất hiện thường xuyên đến mức nào: các nhân viên sợ phải thể hiện thái độ bất đồng với những người quản lý của mình?" "Những thành viên kém quyền lực hơn trong các tổ chức và thể chế chấp nhận và dự liệu rằng quyền lực được phân bố bất bình đẳng" trong chừng mực nào? Những người già được kính nể và e sợ tới mức nào? Những người nắm quyền lực trong tay có được trao cho những ưu đãi đặc biệt không?

"Tại những quốc gia có chỉ số khoảng cách quyền lực thấp," Hofstede viết trong chuyên luận kinh điển *Culture's Consequences* (Tạm dịch: *Những hệ quả của văn hóa*):

Quyền lực chính là thứ mà những người nắm giữ quyền lực trong tay hầu như đều cảm thấy xấu hổ và họ sẽ cố gắng để thể hiện ít hơn vốn có. Có lần tôi đã nghe thấy một quan chức đại học của Thụy Điển (quốc gia có chỉ số PDI thấp) bày tỏ rằng để thực thi quyền lực, ông ta sẽ cố gắng để trông không có vẻ quyền năng. Các nhà lãnh đạo có thể đề cao vị thế không chính thức của mình bằng cách từ chối thừa nhận những biểu tượng chính thức. Tại Áo (PDI thấp), Thủ tướng Bruno Kreisky vốn nổi tiếng vì việc đôi lúc bắt xe điện đến nhiệm sở. Vào năm 1974, tôi còn tận mắt trông thấy thủ tướng Hà Lan (PDI thấp) – Joop den Uyl đi nghỉ bằng căn nhà di động (motor-home) ở một khu cắm trại tại Bồ Đào Nha. Hành xử của những người có quyền lực như thế rất ít khả năng xảy ra ở những quốc gia có PDI cao như Bỉ hay Pháp.

Bạn có thể tưởng tượng được hiệu ứng mà những phát hiện của Hofstede gây ra đối với những người trong ngành hàng không. Cuộc đấu tranh vĩ đại của họ với lối nói năng giảm nhẹ và làm việc theo nhóm xét cho cùng nhằm mục đích gì? Chính là nỗ lực giảm thiểu khoảng cách quyền lực trong khoang lái. Câu hỏi của Hofstede đưa ra về khoảng cách quyền lực – "Trong số những trải nghiệm của bạn, vấn đề dưới đây xuất hiện thường xuyên đến mức nào: các nhân viên sợ phải thể hiện thái độ bất đồng với những người quản lý của mình?" – cũng chính là câu hỏi mà các chuyên gia hàng không đặt ra với các cơ phó trong cách xử trí của họ trước các cơ trưởng. Và nghiên cứu của Hofstede gợi ý một điều gì đó chưa từng nảy ra trong đầu của ai trong giới hàng không: nhiệm vụ thuyết phục các cơ phó biết tự khẳng định bản thân mình sẽ phụ thuộc rất lớn vào xếp hạng khoảng cách quyền lực của nền văn hóa mà họ thuộc về.

Đó cũng là điều mà Ratwatte ngụ ý khi ông nói rằng chẳng có phi công người Mỹ nào lại chấp nhận bị hăm dọa bởi các nhân viên điều khiển không lưu ở phi trường Kennedy. Mỹ là

một nền văn hóa có khoảng cách quyền lực thấp truyền thống. Khi phải đối mặt với tình thế cấp bách, người Mỹ dựa vào tính cách Mỹ, và thứ tính cách Mỹ ấy nghĩa là một nhân viên điều khiển không lưu chỉ được coi là một người bằng vai phải lứa mà thôi. Vậy quốc gia nào ở đầu mút bên kia trên bảng xếp loại chỉ số khoảng cách quyền lực? Chính là Colombia.

Ngay sau vụ nổ máy bay Avianca, nhà tâm lý học Robert Helmreich, người đã làm nhiều việc hơn bất cứ ai để khẳng định về vai trò của văn hóa trong việc lí giải hành vi của phi công, đã viết một bản phân tích xuất sắc về vụ tai nạn, trong đó ông lập luận rằng bạn sẽ không thể hiểu được cách cư xử của Klotz nếu không tính đến quốc tịch của anh ta, rằng tình huống khó khăn anh ta gặp phải hôm đó cũng là thứ tình huống khó xử chỉ có thể xảy ra với những ai vốn có sẵn lòng tôn kính sâu sắc và bất biến đối với uy quyền. Helmreich viết:

Khoảng cách quyền lực cao vời của người Columbia có thể đã tạo nên tình trạng mất phương hướng ở cơ phó vì cơ trưởng đã thất bại trong việc thể hiện lối đưa ra quyết định rành rọt (nếu không muốn nói là chuyên quyền độc đoán) vốn được mong đợi trong những nền văn hóa có khoảng cách quyền lực cao. Cơ phó thứ nhất và thứ hai có thể đã chờ đợi cơ trưởng ra quyết định, nhưng cũng vẫn có thể không tình nguyện đưa ra những phương án thay thế.

Klotz tự coi mình là một kẻ dưới quyền. Giải quyết tình thế khủng hoảng không phải việc của anh ta. Đó là việc của cơ trưởng – mà cơ trưởng lại đang kiệt sức và chẳng nói năng gì. Thế rồi đến những nhân viên điều khiển không lưu hống hách ngạo ngược của phi trường Kennedy ra lệnh cho máy bay lượn vòng. Klotz đang cố gắng nói với họ rằng anh đang gặp rắc rối. Nhưng anh ta lại sử dụng đặc trưng văn hóa của riêng mình, nói năng như một kẻ dưới quyền với thượng cấp. Nhưng nhân viên điều khiển đâu phải người Colombia. Họ là những người New York với khoảng cách quyền lực thấp. Họ không thấy có khoảng trống nào liên quan đến tôn ti trên dưới giữa họ với các phi công trên bầu trời, và đối với họ, lối nói giảm nhẹ xuất phát từ một phi công không có ý rằng người phát ngôn đang tỏ ra tôn kính một cách thích hợp trước thượng cấp. *Nó có nghĩa rằng viên phi công ấy chẳng gặp vấn đề gì cả.*

Có một điểm trong bản ghi nơi sự bất đồng đối thoại văn hóa giữa các nhân viên điều khiển và Klotz trở nên quá rõ ràng đến mức đọc lên thật đau lòng. Đó là lần trao đổi cuối cùng giữa Avianca và trạm điều khiển, chỉ vài phút trước khi rơi. Klotz chỉ nói "Chắc thế. Cảm ơn rất nhiều" để trả lời cho câu hỏi của nhân viên điều khiển về tình trạng nhiên liệu của họ. Cơ trưởng Caviedes sau đó quay sang Klotz:

CAVIEDES: Anh ta nói gì?

KLOTZ: Anh ta giận dữ.

Giận dữ! Cảm xúc của Klotz đang bị tổn thương! Máy bay của anh ta thì cận kề thảm họa. Nhưng anh ta không thể nào thoát ra khỏi thứ động lực chi phối lên mình bắt nguồn từ nền văn hóa trong đó những người dưới quyền buộc phải tuân thủ mệnh lệnh của thượng

cấp. Trong tâm trí mình, anh đã cố gắng và thất bại trong việc thông báo tình cảnh hiểm nghèo của mình, và kết luận duy nhất là ắt hẳn bằng cách nào đó anh ta đã xúc phạm đến những vị thượng cấp ngự trên tòa tháp điều khiển kia rồi.

Sau vụ rơi máy bay ở sân bay Kennedy, ban lãnh đạo của hàng không Avianca thực hiện một thao tác kế tiếp. Avianca đã có đến bốn tai nạn trong một thời gian ngắn – vụ Barranquilla, Cucuta, Madrid và New York – và trong cả bốn sự vụ, hãng hàng không kết luận "có liên quan đến những chiếc máy bay trong điều kiện vận hành hoàn hảo, phi hành đoàn không hề có hạn chế nào về thể lực và được đánh giá là có năng lực bay ở mức trung bình hoặc trên trung bình, vậy mà các vụ tai nạn *vẫn xảy ra*." (chữ in nghiêng là của tôi).

Trong vụ rơi máy bay ở Madrid của tập đoàn, bản báo cáo tiếp tục, viên phi công cùng lái đã cố gắng cảnh báo cho cơ trưởng rằng tình thế khi đó nguy hiểm đến mức nào:

Phi công cùng lái đã đúng. Nhưng họ đã tử nạn vì nguyên do... khi viên phi công cùng lái đưa ra câu hỏi, những đề nghị ngầm ẩn của anh ta lại rất yếu ớt. Phản ứng của cơ trưởng chỉ là phớt lờ anh ta hoàn toàn. Có lẽ viên phi công cùng lái không muốn tỏ ra chống đối, nghi ngờ đánh giá của cơ trưởng, hoặc anh ta không muốn làm trò ngốc nghếch bởi anh ta biết rằng cơ trưởng có cả mớ kinh nghiệm bay trong khu vực đó. Viên phi công cùng lái ắt hẳn đã tự bào chữa cho những suy nghĩ của mình bằng một cách mạnh mẽ hơn...

Khả năng thành công trong những việc chúng ta làm gắn bó chặt chẽ với việc chúng ta đến từ đâu. Và việc là một phi công tốt với việc xuất thân từ một nền văn hóa có chỉ số khoảng cách quyền lực cao quả thực là một sự hòa trộn khó khăn. Tiện đây cũng phải nói luôn, Colombia cũng chưa phải quốc gia có PDI cao nhất. Helmreich và một đồng nghiệp của ông – Ashleigh Merritt – có lần đã tính toán PDI của các phi công trên khắp thế giới. Số một là Brazil. Số hai là Hàn Quốc.

11.

Uỷ ban Quốc gia về An toàn Giao thông của Mỹ chịu trách nhiệm về việc điều tra các vụ rơi máy bay, đặt trụ sở tại một khu nhà văn phòng thấp tầng xây theo kiểu thập niên 1970 ngay dọc bờ sông Potomac ở Washington, DC. Những dãy hành lang dài bên ngoài trụ sở ủy ban là các phòng thí nghiệm chất kín các mảnh xác máy bay: một mảnh sứt sẹo nham nhở của tuốc bin động cơ, một mảnh vật thể có vẻ là cánh quạt của trực thăng. Trên một giá để đồ của phòng thí nghiệm là máy ghi dữ liệu và giọng nói trong khoang lái – thứ được gọi là "hộp đen" – lấy từ vụ nổ máy bay tan tác ValuJet ở Florida hồi năm 1996 làm 110 người thiệt mạng. Máy ghi được bọc trong một chiếc vỏ cỡ bằng hộp đựng giày làm từ thép đã tôi cứng dày cộp, và đáy của chiếc hộp là một cái lỗ lởm chởm, cứ như thể ai đó – hay, đúng hơn là thứ gì đó – đã đóng một cái dùi vào với lực cực lớn. Một số điều tra viên của NTSB là kỹ sư, những người dựng lại các vụ rơi máy bay từ những chứng cứ vật chất. Những người khác là phi công. Một con số lớn đến đáng ngạc nhiên trong đó, lại chính là các nhà tâm lý học, công việc của họ là lắng nghe bản ghi trong khoang lái và tái hiện lại những gì mà phi hành đoàn nói và làm trong những giây phút cuối cùng trước khi máy bay rơi. Một trong

những chuyên gia hộp đen hàng đầu của NTSB là tiến sĩ tâm lý học Malcolm Brenner vào tuổi ngũ tuần cao gầy, Brenner là một trong những điều tra viên đi sâu vào vụ rơi máy bay Korean Air ở Guam.

"Thông thường cú tiếp đất như thế vào Guam không khó khăn gì," Brenner bắt đầu. Sân bay Guam có cái gọi là đèn rọi (glide scope), thứ giống như một tia sáng khổng lồ chiếu lên bầu trời từ sân bay, và phi công chỉ đơn giản là đi theo tia sáng ấy cho tới khi đáp xuống đường băng. Nhưng trong cái đêm lạ thường ấy, đèn rọi bị hỏng. "Nó không hoạt động," Brenner nói. "Nó đã được chuyển sang một hòn đảo khác để sửa chữa. Vậy nên có một thông báo gửi tới các phi công rằng đèn rọi không làm việc."

Nhìn chung với tình hình như vậy, việc này đáng ra chẳng phải vấn đề gì. Thời gian một tháng trong quá trình sửa chữa đèn rọi, đã có khoảng một nghìn năm trăm lượt hạ cánh an toàn ở sân bay Guam. Đó chỉ là một thứ nhỏ nhặt – một điều bất tiện, hẳn nhiên – khiến cho nhiệm vụ hạ cánh một chiếc máy bay thêm khó khăn chút xíu.

"Rắc rối thứ hai là thời tiết," Brenner tiếp tục. "Thông thường ở vùng Nam Thái Bình Dương này, bạn sẽ gặp một số tình huống thời tiết thoảng qua. Chúng đi qua rất nhanh. Bạn không gặp phải bão. Đó là một thiên đường nhiệt đới. Nhưng đêm ấy, có một ít lốc xoáy, và nó chỉ vừa mới xảy ra hồi tối, họ sẽ bay vào một trong những dòng hoàn lưu ấy, cách phi trường vài dặm. Vậy nên cơ trưởng phải quyết định: quy trình hạ cánh của tôi chính xác là gì? Họ đã được cho phép hạ cánh theo cách tiếp đất VOR/DME. Nó rất phức tạp. Đúng là một thứ phiền toái. Nó đòi hỏi rất nhiều sự phối hợp ăn ý để có thể sắp đặt ổn thoả. Bạn sẽ phải hạ xuống theo từng bước. Nhưng sau đó, khi việc đó diễn ra, từ cách phi trường nhiều dặm, viên cơ trưởng đã nhìn thấy ánh sáng từ Guam. Vậy nên anh ta thả lỏng. Và anh ta nói, 'Chúng ta sẽ thực hiện tiếp đất trực quan.'"

VOR là một thiết bị báo hiệu phát ra tín hiệu cho phép các phi công tính toán cao độ của mình khi họ tiếp đất vào một sân bay. Đó là thứ mà các phi công phải trông cậy vào trước khi có phát minh đèn rọi. Chiến lược của cơ trưởng là sử dụng VOR để đưa máy bay về gần và sau đó, khi anh ta có thể nhìn thấy ánh sáng phát ra từ đường băng, thì sẽ hạ cánh máy bay một cách trực quan. Điều này có vẻ hợp lý. Các phi công vẫn thực hiện hạ cánh trực quan. Nhưng mỗi lần một phi công lựa chọn kế hoạch nào đó, anh ta cũng luôn phải chuẩn bị một phương án dự phòng trong trường hợp mọi việc tệ đi. Cơ trưởng này đã không làm thế.

"Đáng ra họ phải phối hợp với nhau. Anh ta đáng ra đã phải tóm tắt các bước hạ xuống (kiểu DME) chứ," Brenner nói tiếp. "Nhưng anh ta không hề nói về chuyện đó. Lốc xoáy vây quanh họ, và những gì cơ trưởng có vẻ đang làm chỉ là cho rằng đến thời điểm nào đó anh ta sẽ xuyên thủng màn mây và trông thấy phi trường, và nếu trong khoảng cách năm trăm sáu mươi bộ anh ta không trông thấy nó, anh ta sẽ chỉ lượn vòng mà thôi. Lúc này, việc đó sẽ có tác dụng, trừ một điều. Thiết bị VOR mà dựa trên đó anh ta xây dựng chiến lược hạ cánh của mình lại không nằm ở sân bay. Nó ở trên đồi Nimitz cách phi trường hai phẩy năm dặm. Biết bao nhiêu sân bay trên thế giới cũng có tình trạng này. Đôi khi bạn có thể đi theo VOR

để hạ xuống và nó dẫn bạn thẳng tới sân bay. Còn ở đây nếu bạn hạ xuống theo VOR, nó sẽ dẫn bạn thẳng xuống đồi Nimitz."

Viên phi công biết về VOR. Nó đã được chỉ rõ trong bản chỉ dẫn sân bay. Anh ta từng bay đến Guam tới tám lần và thực tế là, anh ta đã đề cập về nó một cách chi tiết cụ thể trong bản chỉ dẫn phi công mà anh ta đưa ra trước khi cất cánh. Nhưng phải nhắc đến chuyện, khi ấy là một giờ đêm, và anh ta đã thức dậy từ lúc sáu giờ sáng của ngày hôm trước.

"Chúng tôi tin là sự mệt mỏi có liên quan ở đây," Brenner nói tiếp. "Đó là chuyến bay ngược-chiều-kim-đồng-hồ. Bạn bay và đến nơi vào một giờ sáng, theo giờ Hàn Quốc. Rồi bạn trải qua vài tiếng đồng hồ trên mặt đất, và bay trở về khi mặt trời vừa mới lên. Cơ trưởng vừa mới bay như thế một tháng về trước. Nhưng lần ấy, anh ta thiếp ngủ trên ghế ở khoang hạng nhất. Lần này anh ta đang phải cầm lái và thực sự mệt mỏi."

Là vậy đấy, ba tiền đề kinh điển dẫn tới một vụ rơi máy bay đã dàn dựng tình cảnh của Avianca 052: một trục trặc kỹ thuật nho nhỏ; thời tiết xấu và một viên phi công mệt mỏi. Nếu xét riêng lẻ thì không yếu tố nào trong số đó đủ để gây ra một vụ tai nạn. Nhưng cả ba kết hợp lại sẽ đòi hỏi những nỗ lực tổng hợp của tất cả mọi người trong khoang lái. Và đó chính là chỗ mà Korean Air 801 gặp rắc rối.

12.

Dưới đây là bản tường thuật ghi âm của ba mươi phút cuối cùng của chuyến bay KAL 801: Nó bắt đầu bằng lời than thở kiệt sức của cơ trưởng

0120:01. CƠ TRƯỞNG: Nếu chuyến khứ hồi này là một chuyến bay dài hơn chín giờ, chúng ta có thể kiếm được chút gì đó. Với tám tiếng đồng hồ, chúng ta chẳng được gì. Tám giờ đồng hồ chẳng giúp được gì cho chúng ta... Họ khiến chúng ta làm việc đến mức cực điểm, đến cực điểm. Hầu như chắc chắn theo cách này... các chi phí khách sạn sẽ được tiết kiệm cho các thành viên trong cabin lái, và tăng tối đa thời gian chuyến bay. Bất kể thế nào, họ khiến chúng ta... làm việc đến mức cực điểm.

Có tiếng động một người rời khỏi chỗ ngồi. Một phút trôi qua.

0121:13. CƠ TRƯỞNG: Ôi... thực tình... buồn ngủ quá (những từ khó hiểu).

CƠ PHÓ: Tất nhiên rồi.

Thế rồi đến những khoảnh khắc mấu chốt của chuyến bay. Cơ phó quyết định lên tiếng:

CƠ PHÓ: Anh có nghĩ là mưa nặng hạt hơn không? Trong khu vực này, chỗ này này?

Cơ phó ắt hẳn đã suy nghĩ rất lâu và khó khăn trước khi đưa ra bình luận ấy. Anh ta không được bay cùng một đội dễ ứng xử như trong khoang lái của Suren Ratwatte. Trong các phi hành đoàn của hàng không Hàn Quốc, khả năng có thể xảy ra trong những khoảng

thời gian nghỉ dọc đường thường là những thành viên ít thâm niên sẽ cúc cung phục vụ cơ trưởng đến mức chuẩn bị bữa tối hoặc mua quà cho anh ta. Như một cựu phi công Korean Air từng bày tỏ, cảm giác ngự trị trong rất nhiều buồng lái của hãng hàng không này là "cơ trưởng nắm quyền chỉ đạo và làm những gì anh ta muốn, khi anh ta thích và theo cách anh ta muốn làm, còn tất cả những người khác ngồi im lặng và chẳng làm gì hết." Trong bản báo cáo về Korean Air của Delta đã được một người nặc danh công bố trên Internet, một trong những người chứng kiến đã kể chuyện về việc có mặt trong một chuyến bay của Korean Air khi cơ phó sơ suất trong lúc nghe lệnh của Trạm Điều khiển Không lưu và đưa máy bay vào nhầm hướng vốn dành cho máy bay khác. "Hoa tiêu đã phát hiện ra có điều gì đó sai sót nhưng không nói gì cả. Hoa tiêu chẳng vui vẻ nhưng không nói gì... Cho dù các điều kiện trực quan (tốt), phi hành đoàn không hề nhìn ra bên ngoài và nhận ra rằng hướng bay hiện thời sẽ không thể đưa họ xuống sân bay. Cuối cùng radar của máy bay đã phát hiện ra sai lầm, và tiếp đến là một câu then chốt: "Cơ trưởng tát Cơ phó bằng mu bàn tay vì đã gây ra lỗi."

Tát anh ta bằng mu bàn tay?

Khi ba viên phi công gặp nhau vào buổi tối hôm ấy tại phi trường Kimpo để chuẩn bị trước chuyến bay, cơ phó và hoa tiêu ắt hẳn đều gập mình cúi chào long trọng trước cơ trưởng. Tất cả họ chắc đều bắt tay nhau. *"Cheo eom boeb seom ni da,"* (Lần đầu tiên gặp anh) phi công cùng lái chắc đã nói thế, đầy kính trọng. Tiếng Hàn Quốc có không dưới sáu cấp độ khác nhau trong xưng hô khi đối thoại, tùy thuộc vào mối quan hệ giữa người nghe và người nói: tôn kính theo nghi thức, tôn kính không theo nghi thức, thẳng thừng không giữ ý tứ, gần gũi, thân mật, mộc mạc. Cơ phó sẽ không dám sử dụng một trong những cách thức thân mật hay gần gũi để xưng hô với cơ trưởng. Đây là một nền văn hóa trong đó có sự chú ý to lớn đặt vào vai vế tương quan giữa bất cứ hai người nào trong một cuộc đối thoại.

Nhà ngôn ngữ học Hàn Quốc Ho-min Sohn viết:

Trong một bàn ăn tối, một người vai vế thấp hơn buộc phải chờ cho tới khi một người vai vế cao hơn ngồi xuống và bắt đầu dùng bữa trong khi điều ngược lại không bao giờ xảy ra; một người sẽ không được hút thuốc trước mặt một người có vị trí cao trong xã hội; khi uống với một người có vị trí cao, người dưới phải che ly của anh ta và quay mặt khỏi người bề trên kia... khi chào hỏi một người có vị thế trong xã hội (mặc dù không phải là cấp dưới của anh ta) một người Hàn Quốc sẽ phải gập mình; một người Hàn Quốc phải đứng dậy khi một nhân vật có vai vế rõ ràng xuất hiện tại địa điểm đó, và anh ta không thể đi băng qua mặt của một nhân vật rõ ràng là bề trên. Tất cả các cư xử và hành vi xã hội đều được điều khiển bởi trật tự theo thâm niên và cấp bậc; lẽ thường là, chanmul to wi alay ka ita, có cả tôn ti trên dưới, trước sau thậm chí trong khi uống nước lọc.

Vậy nên, khi cơ phó nói, "Anh có nghĩ là mưa nặng hạt hơn không? Trong khu vực này, chỗ này này?" chúng ta biết rằng anh ta có ý rằng: Cơ trưởng. Anh đã đảm bảo với chúng tôi sẽ tiếp đất trực quan, mà không hề có phương án dự phòng, và thời tiết bên ngoài thì tệ hại. *Anh nghĩ rằng chúng ta sẽ chọc thủng màn mây kịp lúc để nhìn thấy đường băng. Nhưng sẽ thế nào nếu chúng ta không làm được như vậy? Bên ngoài trời tối đen như mực và mưa xối xả còn đèn rọi thì đã hỏng rồi.*

Nhưng anh ta không thể nói như vậy. Anh ta bóng gió ám chỉ, và trong suy nghĩ của mình thì anh ta đã nói nhiều hết mức có thể với một người ở vị trí thượng cấp. Cơ phó sẽ không đề cập đến thời tiết một lần nữa.

Chỉ ngay sau khoảnh khắc ấy thôi, thì đại khái, máy bay đã xé toang màn mây và đi vào phạm vi mà các phi công có thể nhìn thấy ánh sáng.

"Là Guam phải không nhỉ?" hoa tiêu hỏi. Rồi, sau một chút ngưng, anh nói, "Là Guam, Guam đấy."

Cơ trưởng phấn chấn. "Tốt!"

Nhưng chẳng tốt chút nào. Đó chỉ là ảo tưởng. Họ vừa mới xuyên thủng màn mây một lát. Nhưng họ vẫn còn cách phi trường tới hai mươi dặm, và vẫn còn cả chặng thời tiết tồi tệ chờ đợi họ phía trước. Hoa tiêu biết điều này, bởi trách nhiệm của anh ta là theo dõi thời tiết, nên giờ đây anh ta quyết định lên tiếng.

"Cơ trưởng, radar thời tiết đã giúp chúng ta rất nhiều," anh ta nói.

Radar thời tiết đã giúp chúng ta rất nhiều? Lời bóng gió ám chỉ thứ hai phát ra từ khoang lái. Điều hoa tiêu muốn nói cũng là thứ mà cơ phó ám chỉ. Đây không phải là một đêm mà chúng ta có thể chỉ dựa vào đôi mắt của mình để hạ cánh máy bay. Hãy nhìn xem radar thời tiết nói lên điều gì với chúng ta: phía trước có vấn đề.

Đối với những đôi tai Tây phương, có vẻ lạ lùng khi hoa tiêu chỉ đề cập tới chủ đề này có một lần. Giao tiếp của phương Tây có một điều mà các nhà ngôn ngữ học gọi là "định hướng người truyền tin" – có nghĩa rằng, việc diễn đạt các ý kiến một cách rõ ràng, không nhập nhằng chính là trách nhiệm của người phát ngôn. Thậm chí trong trường hợp bi thảm của vụ nổ máy bay Air Florida, cơ phó cũng đã không hề làm gì hơn ngoài ám chỉ về mối hiểm nguy mà đám băng gây ra, anh ta vẫn cứ bóng gió đến bốn lượt, diễn đạt những đánh giá của anh ta bằng bốn cách khác nhau, trong một nỗ lực làm cho ý tứ của mình được sáng rõ. Có thể anh ta bị kiềm thúc bởi khoảng cách quyền lực giữa anh ta với viên cơ trưởng, nhưng anh ta vẫn vận dụng lối ấy trong một bối cảnh văn hóa Tây phương, nơi người ta quyết định rằng nếu như có sự nhầm lẫn, thì đó là lỗi của người nói.

Nhưng ở Hàn Quốc, giống như rất nhiều quốc gia châu Á khác, lại định hướng theo người nghe. Hoàn toàn tùy thuộc vào việc người nghe hiểu như thế nào về những gì được nói ra. Trong suy nghĩ của viên hoa tiêu, anh ta đã nói rất nhiều.

Sohn còn đưa ra những đối thoại dưới đây làm ví dụ minh họa, một cuộc trao đổi giữa nhân viên (anh Kim) và sếp, một trưởng phòng (kwacang).

KWACANG: Lạnh quá, với lại tôi hơi đói.

(Ý nghĩa: Sao anh không mua chút đồ uống hay cái gì đấy để ăn?)

ANH KIM: Làm một chén rượu thì sao nhỉ?

(Ý nghĩa: Tôi sẽ mua đồ uống cho anh).

KWACANG: Ổn thôi mà. Đừng để ý.

(Ý nghĩa: Tôi sẽ chấp nhận lời đề nghị của anh nếu anh nhắc lại nó).

ANH KIM: Anh chắc là đói lắm rồi. Đi ra ngoài thì sao?

(Ý nghĩa: Tôi khẳng định sẽ thết đãi anh).

KWACANG: Làm thế đi nhỉ?

(Ý nghĩa: Tôi nhận lời).

Có điều gì đó thật đẹp đẽ trong sự tinh tế của cuộc trao đổi, trong sự để ý mà mỗi bên dành cho mục đích và mong muốn của người kia. Đó là lịch sự, theo nghĩa thành thực nhất của từ này: nó không cho phép thiếu vắng cảm xúc và cá mè một lứa.

Nhưng lối giao tiếp kiểu khoảng cách quyền lực cao chỉ có tác dụng khi người nghe đủ khả năng dành sự chú ý kĩ càng, và nó chỉ có tác dụng khi cả hai bên trong cuộc đối thoại dư dả thời gian hòng bóc tách được các ý tứ của nhau. Nó không có tác dụng trong buồng lái máy bay giữa một đêm mưa gió bão bùng với một viên phi công kiệt sức cố gắng hạ cánh xuống một phi trường có chiếc đèn điều hướng bị hỏng.

13.

Cuối cùng, đến năm 2003, Korean Air cũng bắt đầu hành động cải tổ bằng việc mời David Greenberg – một chuyên gia nước ngoài của Delta Air Lines – sang phụ trách điều hành bay.

Bước đầu tiên của Greenberg là làm một việc mà sẽ là vô nghĩa nếu bạn không hiểu căn nguyên thực sự của các vấn đề tồn tại trong Korean Air. Ông đánh giá năng lực Anh ngữ của tất cả các thành viên phi hành đoàn trong hãng. “Một số người trong số họ thì ổn còn một số khác thì không,” ông nhớ lại. “Vậy nên chúng tôi bố trí một chương trình nhằm hỗ trợ và nâng cao mức độ thành thạo Anh ngữ hàng không của họ.” Bước thứ hai của ông là mời Alteon – một công ty Tây phương, chi nhánh của Tập đoàn Boeing – đảm nhận các chương trình huấn luyện và giảng dạy của công ty. “Alteon tổ chức việc đào tạo của mình bằng tiếng Anh,” Greenberg nói. “Họ không nói tiếng Hàn.” Quy tắc của Greenberg rất đơn giản. Ngôn ngữ mới của Korean Air là tiếng Anh, và nếu anh muốn giữ được cái ghế phi công trong công ty, anh buộc phải trôi chảy thứ ngôn ngữ đó. “Đây không phải một cuộc thanh trừng,” ông nói. “Mọi người đều có cơ hội như nhau, và những ai cảm thấy vấn đề ngôn ngữ quá khó khăn hoàn toàn được phép đi ra bên ngoài và tự học bằng chi phí của riêng mình. Nhưng ở

đây ngôn ngữ là bộ lọc. Tôi không thể triệu hồi bất kỳ ai đã bị thôi việc vì những hạn chế trong năng lực bay."

Lý do căn bản cho hành động của Greenberg là tiếng Anh chính là ngôn ngữ của giới hàng không. Khi các phi công ngồi trong khoang lái và thực hiện từng bước trong bảng liệt kê các mục cần kiểm tra mà các phi hành đoàn theo sát từng điểm quan trọng trong cả chuỗi hành động, thì bảng liệt kê ấy viết bằng tiếng Anh. Khi họ nói chuyện với Trạm Điều khiển Không lưu ở bất cứ nơi nào trên thế giới, những cuộc đối thoại ấy sẽ là bằng tiếng Anh.

"Nếu anh cố gắng hạ cánh xuống JFK vào giờ cao điểm, sẽ không có trao đổi nào bằng văn bản hết," Greenberg nói. "Đó là người nói chuyện với người, vậy nên anh phải cực kỳ chắc chắn rằng anh hiểu việc gì đang diễn ra. Anh có thể nói rằng hai người Hàn Quốc ngồi bên nhau thì cần gì phải nói tiếng Anh. Nhưng nếu họ đang tranh cãi về những điều mà mấy người ở bên ngoài đang nói bằng tiếng Anh, hiển nhiên ngôn ngữ là rất quan trọng."

Greenberg muốn đem đến cho những phi công của mình một cá tính thay thế. Vấn đề là họ bị mắc kẹt trong những vai trò vốn được điều khiển bởi gánh nặng từ di sản văn hóa của đất nước họ. Họ cần có một cơ hội để bước ra khỏi những vai trò ấy khi ngồi trong khoang lái, và ngôn ngữ chính là chiếc chìa khóa cho sự chuyển đổi ấy. Trong tiếng Anh, họ sẽ được giải thoát khỏi cách phân định thứ bậc trên dưới rạch ròi theo kiểu Hàn Quốc: tôn kính theo nghi thức, tôn kính không theo nghi thức, thẳng thừng không giữ ý tứ, gần gũi, thân mật, mộc mạc. Thay vào đó, các phi công sẽ tham dự vào một nền văn hóa và ngôn ngữ với một di sản hoàn toàn khác biệt.

Tuy thế, phần then chốt trong cuộc cải cách của Greenberg lại chính là việc ông không hề làm. Ông không buông xuôi tuyệt vọng. Ông không sa thải tất cả các phi công người Hàn Quốc rồi bắt đầu lại với những phi công đến từ một nền văn hóa có chỉ số khoảng cách quyền lực thấp. Ông biết rằng những di sản văn hóa đóng vai trò quan trọng – rằng chúng đầy sức mạnh, lan tỏa sâu xa và duy trì bền bỉ, rất lâu kể cả sau khi những tác dụng ban đầu của chúng đã mất đi. Nhưng ông không cho rằng những di sản ấy là một phần không thể gột rửa nổi làm nên mỗi người chúng ta. Ông tin rằng nếu những người Hàn Quốc thành thực về việc họ xuất thân từ đâu và tự nguyện đối diện với những khía cạnh di sản văn hóa vốn không phù hợp với giới hàng không, họ có thể thay đổi. Ông đã đưa ra cho các phi công một thứ mà tất cả mọi người – từ các tuyển thủ khúc côn cầu, các ông trùm phần mềm cho tới những luật sư trong lĩnh vực thôn tính tập đoàn đã được trao tặng trên con đường dẫn tới thành công: một cơ hội để biến đổi mối quan hệ của họ với công việc.

Sau khi rời khỏi Korean Air, Greenberg đã giúp đỡ gây dựng một hãng vận tải hàng không mang tên Cargo 360, và ông dẫn một số các phi công người Hàn Quốc theo mình. Họ đều là các kỹ sư hàng không, người đứng thứ ba, sau cơ trưởng và cơ phó trong hệ thống tôn ti nghiêm ngặt của Korean Air thuở ban đầu. "Những người này đã thực hiện công việc trong môi trường cũ tại Korean Air khoảng từ mười lăm tới mười tám năm," ông nói. "Họ đã chấp nhận thứ vai trò phụ thuộc ấy. Họ đã từng ở bậc thang dưới cùng. Chúng tôi tái đào tạo họ và đưa họ vào với các phi đội phương Tây. Họ đã tạo nên một thành công rực rỡ. Họ đều

thay đổi phong cách của mình. Họ giành thế chủ động. Họ nâng cao phần gánh vác trọng trách. Họ không chờ đợi người khác chỉ thị cho họ. Họ đều là những người có thâm niên, ở vào độ tuổi ngũ tuần, giàu kinh nghiệm, họ đã được đào tạo lại và giờ đây thực hiện thành công công việc của mình trong một khoang lái của phương Tây. Chúng tôi đưa họ ra khỏi nền văn hóa của mình và tái tiêu chuẩn hóa họ.

Đó là một thí dụ về sự giải phóng phi thường. Khi chúng ta hiểu rằng một phi công cừ khôi phải là như thế nào – khi chúng ta hiểu rõ nền văn hóa, lịch sử và thế giới bên ngoài một cá nhân đóng vai trò quan trọng tới nhường nào với thành công nghề nghiệp – thì chúng ta sẽ không phải bó tay tuyệt vọng trong một hãng hàng không nơi các phi công đâm máy bay vào sườn núi. Chúng ta có cách để tạo nên thành công từ chính những thất bại.

Nhưng trước hết chúng ta phải thành thực về một chủ đề mà chúng ta vẫn quá thường xuyên tảng lờ. Vào năm 1994, khi hãng Boeing lần đầu tiên công bố các dữ liệu an toàn thể hiện một mối tương liên rõ rệt giữa các vụ rơi máy bay của một quốc gia với điểm số của quốc gia đó trong hệ thống Thước đo Hofstede, các chuyên gia nghiên cứu của tập đoàn trên thực tế đã tự làm mình rối beng bởi việc cố gắng không gây xúc phạm. "Chúng tôi không hề nói rằng có điều gì đó ở đây, nhưng chúng tôi nghĩ có vấn đề gì đó ở đây" chính là cách mà kỹ sư trưởng về an toàn bay đã diễn đạt. Tại sao chúng ta phải câu nệ đến thế? Tại sao thực tế rằng mỗi chúng ta đều xuất thân từ một nền văn hóa với sự pha trộn đặc biệt giữa sức mạnh và yếu điểm, giữa những thiên hướng và tư chất bẩm sinh – lại khó khăn để thừa nhận đến thế? Chúng ta là ai không thể tách rời khỏi chúng ta xuất thân từ đâu – và khi chúng ta né tránh hiện thực, thì máy bay rơi.

14.

Quay trở lại khoang lái.

"Cơ trưởng, radar thời tiết đã giúp chúng ta rất nhiều." Bây giờ sẽ chẳng có phi công nào nói như thế. Nhưng đó là năm 1997, trước khi Korean Air xem xét vấn đề khoảng cách quyền lực một cách nghiêm túc. Viên cơ trưởng đã mệt mỏi, và ý tứ thực sự trong lời nói của hoa tiêu chỉ lướt qua tâm trí cơ trưởng mà chẳng hề đọng lại.

"Ừ," cơ trưởng đáp lời. "Chúng rất hữu ích." Ông ta không nghe.

Phi cơ bay thẳng về hướng thiết bị VOR còn VOR thì ở sườn núi. Thời tiết xấu vẫn không tan đi. Vậy nên các phi công không thể trông thấy gì. Cơ trưởng hạ càng máy bay xuống và mở rộng cánh tà sau.

Vào 1:41:48, phi công nói, "Mở cần gạt," và hoa tiêu mở chúng lên. Trời đang mưa.

Vào 1:41:59, cơ phó hỏi, "Không nhìn thấy gì?" Anh ta đang tìm đường băng. Anh ta không nhìn thấy nó. Ruột gan anh ta đã căng thẳng thấp thỏm lắm rồi. Một giây sau, giọng điện tử của Thiết bị Cảnh báo Mặt đất phát ra đều đều, "Năm trăm (bộ)." Máy bay còn cách mặt đất năm trăm bộ. Mặt đất trong trường hợp này là sườn đồi Nimitz. Nhưng phi hành

đoàn bị nhầm lẫn bởi họ nghĩ rằng mặt đất ở đây nghĩa là đường băng, mà làm sao thế được khi họ không thể nhìn thấy đường băng? Hoa tiêu nói, "Ơ?" với tông giọng kinh ngạc. Bạn có thể tưởng tượng ra là họ đều suy nghĩ dữ dội, cố gắng điều chỉnh những nhận định của mình về nơi máy bay đang sắp đáp xuống với những gì các thiết bị điện tử đang thông báo với họ.

Vào 1:42:19, cơ phó nói, "Thực hiện một lần tiếp đất bất thành." Anh ta cuối cùng cũng đã nâng cấp một lời bóng gió ám chỉ lên thành đề nghị theo chức trách của thành viên phi hành đoàn: anh ta muốn hủy bỏ cú hạ cánh. Về sau, trong cuộc điều tra vụ tai nạn, người ta đã xác định được rằng nếu anh ta nắm quyền điều khiển chiếc máy bay ngay trong khoảnh khắc ấy thì đã đủ thời gian để nâng độ cao máy bay và né khỏi đồi Nimitz. Đó chính là việc mà cơ phó đã được đào tạo để thực hiện khi họ tin rằng viên cơ trưởng rõ ràng đã sai lầm. Nhưng đó chỉ là thứ lý thuyết học trong lớp mà thôi, và nó thực sự rất khác với việc thực hành trên không cùng người rất có thể sẽ tát anh bằng mu bàn tay nếu anh phạm sai lầm.

1:42:20. HOA TIÊU: Không nhìn thấy.

Với nguy cơ tai họa đã sờ sờ trước mặt, cả cơ phó và kỹ sư phi hành cuối cùng đều đã lên tiếng. Họ muốn cơ trưởng bay vòng, nâng độ cao và bắt đầu hạ cánh lại lần nữa. Nhưng đã quá muộn.

1:42:21. CƠ PHÓ: Không nhìn thấy, tiếp đất bất thành.

1:42:22. HOA TIÊU: Lượn vòng.

1:42:23. CƠ TRƯỞNG: Lượn vòng.

1:42:24:05. THIẾT BỊ CẢNH BÁO MẶT ĐẤT (GPWS): Một trăm.

1:42:24:84. GPWS: Năm mươi.

1:42:25:19. GPWS: Bốn mươi.

1:42:25:50. GPWS: Ba mươi.

1:42:25:78. GPWS: Hai mươi.

1:42:28:78. (Những tiếng động va chạm đầu tiên.)

1:42:28:65. (Tiếng nói)

1:42:28:91. (Tiếng rên rỉ)

1:42:30:54. (Tiếng nói)

KẾT THÚC BẢN GHI

CHƯƠNG VIII. Những ruộng lúa nước và bài kiểm tra Toán

"NGƯỜI CÓ KHẢ NĂNG THỨC DẬY TRƯỚC BÌNH MINH SUỐT BA TRĂM SÁU MƯƠI NGÀY MỘT NĂM CHẮC CHẮN CÓ THỂ LÀM CHO GIA ĐÌNH MÌNH TRỞ NÊN SUNG TÚC."

1.

Con đường dẫn vào khu trung tâm công nghiệp của miền Nam Trung Quốc trải dài ngút ngát qua những trảng cỏ rộng mênh mông, xanh ngăn ngắt của đồng bằng Châu Giang. Khu đất được che phủ dưới làn sương khói dày mù mịt. Các xa lộ chen kín xe vận tải kéo hàng. Những đường dây tải điện ngang dọc cắt chéo khung cảnh. Các nhà máy sản xuất máy ảnh, máy vi tính, đồng hồ, ô che mưa nắng và áo phông chen vai thích cánh với các khối căn hộ ken dày giữa các cánh đồng trồng chuối, trồng xoài, mía đường, đu đủ và dứa dành cho thị trường xuất khẩu. Có một số nơi trên thế giới đã biến đổi chóng vánh chỉ trong một khoảng thời gian ngắn. Mới một thế hệ trước, không gian ắt hẳn trong lành hơn và những con đường có lẽ chỉ mới là hai làn. Và một thế hệ trước đó nữa, tất cả những gì bạn có thể nhìn thấy ở đây chắc chắn chỉ là những cánh đồng lúa mà thôi.

Mất hai giờ đi đường, sẽ tới đầu nguồn Châu Giang nơi thành phố Quảng Châu tọa lạc, và tại Quảng Châu – những dấu tích của đất nước Trung Hoa xưa cũ có thể tìm thấy dễ dàng hơn. Chốn thôn dã trở nên xinh đẹp, những dải đồi nhấp nhô được điểm xuyết bởi những tảng đá vôi lồ lộ trên bức nền là dãy núi Lĩnh Nam. Đây đó rải rác những căn lều đắp bằng đất bùn màu xám xanh truyền thống của nông dân Trung Quốc. Trong các thị tứ nhỏ bé, có những khu chợ sầm uất: gà và ngỗng nhốt trong những nơm tre đan vót tỉ mẩn, rau củ bày la liệt trên nền đất, những tảng thịt lợn trên bàn, thuốc lá được bán thành những kiện lớn. Và khắp mọi nơi là lúa, những cánh đồng trải dài hết dặm này sang dặm khác. Vào tiết đông, đồng ruộng khô cong, chỉ còn những gốc rạ trơ lại từ vụ mùa năm ngoái. Sau khi mùa màng được cấy trồng vào tiết đầu xuân, khi những cơn gió nồm ẩm bắt đầu thổi tới, cánh đồng chuyển mình thành một thảm xanh kỳ diệu, cho đến thời điểm đợt thu hoạch đầu tiên, khi hạt thóc đã mây mẩy trĩu đầu cành, cả không gian trở thành một biển vàng trải ra vô tận.

Lúa gạo đã được canh tác ở Trung Quốc từ hàng trăm năm nay. Cũng chính khởi nguồn từ Trung Quốc, các kỹ thuật trồng lúa nước đã lan rộng khắp vùng Đông Nam Á – Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore và Đài Loan. Những ghi chép lịch sử cho thấy, hết năm này qua năm khác, người nông dân khắp châu Á tiếp tục những mẫu hình canh tác nông nghiệp không ngơi nghỉ và đầy phức tạp giống như thế.

Những cánh đồng lúa được "xây dựng nên" chứ không đơn thuần là "mở ra" như cách của những cánh đồng lúa mì. Bạn không chỉ đốn sạch cây, rẫy các bụi rậm và đá sỏi rồi cày

xới lên. Những thửa ruộng bậc thang bám theo sườn núi, đồi hay được khai khẩn trên các vùng đầm lầy và những nhánh sông. Những thửa ruộng cần được tưới tắm, vậy nên một hệ thống tưới tiêu phức tạp cũng được xây dựng chung quanh. Các kênh rạch phải được đào từ nơi đầu nguồn nước gần đó nhất, và người ta xây dựng các cửa cống ở các rãnh nước để dòng nước có thể cung cấp một lượng vừa đủ cho cây lúa sinh trưởng.

Canh tác lúa nước cần có những điều kiện thổ nhưỡng nhất định. Ruộng lúa phải có lớp nền đất cứng bên dưới bởi nếu không nước sẽ nhanh chóng thấm xuống đất. Nhưng, tất nhiên, cây lúa nước không thể sinh trưởng được trên nền đất khô cứng, vậy nên phía trên của lớp đất nền cứng buộc phải có một lớp bùn dày, xốp. Và nền đất rắn – như tên gọi của nó, phải được xử lý kỹ thuật cẩn thận để có thể chống ngập úng đồng thời giữ cho cây trồng ngập nước ở mức thích hợp. Trong quá trình sinh trưởng, cây lúa cần được bón phân nhiều lần, công đoạn này mang tính kỹ thuật cao. Theo truyền thống, người nông dân sử dụng "phân xanh" (chất thải của người) và một hỗn hợp của phân trộn, phù sa sông, thân cây đậu ủ, thân cây gai dầu đốt lên – và họ phải hết sức cẩn trọng, bởi bón quá nhiều phân, hoặc một lượng vừa đủ nhưng bón sai thời điểm cũng tệ hại như quá ít phân gio vậy.

Đến thời điểm cấy trồng, một người nông dân Trung Quốc sẽ có tới hàng trăm giống lúa khác nhau để lựa chọn. Mỗi giống lúa trong số đó lại có những ưu và nhược điểm khác nhau, ví như, sản lượng và thời gian sinh trưởng, hay khả năng chống chịu ra sao trong điều kiện khô hạn, hay có thể sinh trưởng thế nào trên đất bạc màu. Người nông dân có thể cùng một lúc trồng cả tá giống lúa hoặc hơn thế, điều chỉnh sự kết hợp ấy theo từng mùa để ứng phó với nguy cơ mùa màng thất bát.

Ông ta hay bà ta (hay, chính xác hơn, là cả gia đình, bởi trồng lúa là công việc của cả gia đình) sẽ gieo hạt giống trong một khoảnh ruộng được chuẩn bị kỹ lưỡng. Sau vài tuần, cây mạ non sẽ được di thực ra cánh đồng, cấy thành hàng cách nhau sáu inch một cách chính xác cẩn thận, và rồi được chăm chút tỉ mẩn.

Việc làm cỏ được thực hiện thường xuyên bởi cây mạ non dễ dàng bị các loài cây cỏ khác lấn át và ăn hết màu. Trong suốt cả quãng thời gian cây lúa lớn lên, người nông dân phải thường xuyên kiểm tra và tái kiểm tra mực nước để đảm bảo rằng nước không bị nóng quá dưới ánh nắng hè chói chang. Khi lúa chín, người nông dân lôi kéo tất cả bạn bè và bà con họ hàng trong một nỗ lực hiệp đồng chung, thu hoạch mùa màng càng nhanh càng tốt để kịp gieo trồng vụ thứ hai trước khi mùa đông khô hanh bắt đầu.

Một bữa sáng ở miền Nam Trung Quốc, ít nhất đối với những ai có thể đảm bảo được, bao gồm cháo – tức cháo gạo trắng, với rau diếp, cá và măng. Bữa trưa thì tăng lượng cháo hơn. Còn bữa tối là cơm gạo tẻ với thức ăn mặn. Gạo là thứ bạn mang bán ở chợ để mua về những thứ nhu yếu phẩm khác của cuộc sống. Đó chính là cách mà sự giàu có và địa vị xã hội được đo lường. Nó chi phối hầu hết mọi khoảnh khắc làm việc hàng ngày. "Lúa gạo là cuộc sống," nhà nhân chủng học Goncalo Santos, người nghiên cứu về các làng mạc truyền thống ở miền Nam Trung Quốc, nói. "Không có lúa gạo, anh không thể tồn tại. Nếu anh muốn trở thành một ai đó ở miền Nam Trung Quốc, anh sẽ phải có lúa gạo. Nó khiến cho quả đất quay tròn."

2.

Hãy nhìn vào dãy số sau đây: 4, 8, 5, 3, 9, 7, 6. Đọc to chúng lên. Giờ bạn hãy quay đi và dùng hai mươi giây ghi nhớ thứ tự đó trước khi đọc to chúng một lần nữa.

Nếu bạn nói tiếng Anh, bạn sẽ có khoảng 59% cơ may nhớ được thứ tự đó một cách hoàn hảo. Nếu bạn nói tiếng Trung Quốc thì, bạn gần như chắc chắn ghi nhớ chính xác trong mọi lượt thử. Tại sao lại thế? Bởi chúng ta dung nạp con số vào một mạch trí nhớ kéo dài khoảng hai giây đồng hồ. Chúng ta ghi nhớ bất cứ thứ gì chúng ta có thể nói hoặc đọc một cách dễ dàng nhất trong quãng hai giây đồng hồ ấy. Và những người nói tiếng Trung Quốc nhớ được dãy số 4, 8, 5, 3, 9, 7, 6 chính xác hầu như trong mọi lượt thử bởi không giống như tiếng Anh, ngôn ngữ của họ cho phép họ đặt vừa vặn bảy con số ấy trong khoảng hai giây đồng hồ.

Ví dụ này được trích ra từ cuốn sách *The Number Sense* (Tạm dịch: *Tri giác con số*) của tác giả Stanislas Dehaene. Như Dahaene giải thích thì:

Các số đếm trong tiếng Trung ngắn gọn một cách đáng chú ý. Hầu hết chúng đều được phát âm trong khoảng thời gian ngắn hơn một phần tư giây đồng hồ (ví dụ, 4 là "si"- tứ, 7 là "qi"- thất). Những từ tương ứng với chúng trong tiếng Anh là "four," "seven" – dài dòng hơn: phát âm những từ này mất khoảng một phần ba giây đồng hồ. Khác biệt về trí nhớ giữa người Anh quốc với người Trung Hoa nhìn bên ngoài thì hoàn toàn có nguyên cớ từ sự sai khác về độ dài này. Trong các loại ngôn ngữ đa dạng như tiếng Wales, tiếng Ả Rập, tiếng Trung Quốc, tiếng Anh và tiếng Do Thái, có tồn tại mối tương liên sản sinh từ thời gian đòi hỏi để phát âm các con số trong một ngôn ngữ nào đó với quãng trí nhớ (memory span) của người phát ngôn. Trong lãnh địa này, phần thưởng dành cho tính hiệu quả thuộc về phương ngữ Quảng Đông (Cantonese) của người Trung Quốc, thứ tiếng này ban tặng cho những cư dân Hồng Kông một quãng trí nhớ lên tới khoảng mười con số.

Kết quả là cũng tồn tại sự khác biệt lớn trong việc xây dựng hệ thống gọi tên số giữa ngôn ngữ phương Tây và Á châu. Trong tiếng Anh, chúng ta nói *fourteen* (14), *sixteen* (16), *seventeen* (17), *eighteen* (18) và *nineteen* (19), vậy thì đáng lý ra chúng ta cũng sẽ nói *oneteen* (ý chỉ 11), *twoteen* (12), *threeteen* (13) và *fiveteen* (15). Nhưng không phải thế. Chúng ta sử dụng một hình thức khác: *eleven* (11), *twelve* (12), *thirteen* (13) và *fifteen* (15). Tương tự như thế, chúng ta có *forty* (40) và *sixty* (60), có vẻ giống với những từ chỉ con số mà chúng có liên quan (four-4 và six-6). Nhưng chúng ta cũng nói *fifty* (50) và *thirty* (30) và *twenty* (20), cũng có vẻ giống với five (5) và *three* (3) và *two* (2), nhưng không hoàn toàn. Thêm nữa, với các con số trên 20, chúng ta đặt số "hàng chục" lên trước và số hàng đơn vị ở sau, ví dụ: *twenty-one* (21), *twenty-two* (22), trong khi với các số "mười mấy" (teen), chúng ta làm ngược lại, ví dụ: *fourteen* (14), *seventeen* (17), *eighteen* (18). Hệ thống số đếm trong tiếng Anh là bất quy tắc cao độ. Nhưng ở Trung Quốc, Nhật Bản và Hàn Quốc thì không như vậy. Họ có một hệ thống số đếm rất logic. *Eleven* (11) là mười-một. *Twelve* (12) là mười-hai. *Twenty-four* (24) là h*ai-mươi-tư,* v.v...

Khác biệt ấy đồng nghĩa với việc trẻ em châu Á học đếm nhanh hơn nhiều so với trẻ em Mỹ. Những em bé Trung Quốc lên bốn tuổi, tính trung bình có thể đếm tới 40. Trẻ em Mỹ vào lứa tuổi ấy chỉ có thể đếm tới số 15, và hầu hết đều không thể đếm đến 40 cho tới khi các em lên năm tuổi. Tính đến lúc năm tuổi, thì nói cách khác, trẻ em Mỹ đã bị chậm mất một năm so với các bạn đồng trang lứa Á châu xét về kỹ năng toán học căn bản nhất.

Tính quy tắc trong hệ thống số đếm châu Á cũng đồng nghĩa với việc trẻ em châu Á thực hiện các phép tính cơ bản – ví dụ như phép cộng, dễ dàng hơn nhiều lần. Thử yêu cầu một đứa trẻ nói tiếng Anh lên bảy tuổi làm phép tính nhẩm trong đầu: thirty-seven (37) cộng với twenty-two (22), và em bé sẽ phải chuyển đổi từ ngữ sang chữ số (37 + 22). Chỉ sau đó em mới bắt đầu làm phép tính được: 2 cộng 7 là 9, 30 cộng 20 là 50, kết quả ra 59. Yêu cầu một em nhỏ châu Á làm phép tính *ba-mươi-bảy* cộng với *hai-mươi-hai*, và rồi tổng số cần thiết đã ngay ở đó, in ngay trong câu nói. Không cần phải có sự chuyển đổi chữ số nào hết: Đó là *năm-mươi-chín*.

"Hệ thống của châu Á rất sáng rõ," Karen Fuson, nhà tâm lý học của Đại học Northwestern, một người nghiên cứu rất tỉ mỉ về những nét dị biệt châu Á và phương Tây, phát biểu. "Tôi nghĩ nó làm cho toàn bộ thái độ đối với Toán học trở nên khác biệt. Thay vì chỉ là một thứ học vẹt bình thường, sẽ phải có hẳn một hình mẫu mà tôi có thể tìm ra. Có lý do để mong đợi rằng tôi có thể làm được việc này. Có lý do để mong đợi rằng đó là một điều có thể nhận biết được. Ví dụ như phân số, chúng ta sẽ nói là three-fifths (3/5). Tiếng Trung Quốc chỉ đơn giản là 'trong năm phần, lấy ra ba phần.' Nó đã nói cho bạn biết về mặt nhận thức rằng một phân số là gì. Nó khu biệt giữa mẫu thức và tử thức."

Cơn ngộ tỉnh đáng kể hơn nhiều về môn Toán với trẻ em phương Tây bắt đầu từ năm học lớp Ba và lớp Bốn, Fuson lập luận rằng có lẽ một phần của sự vỡ mộng này có nguyên do từ việc môn Toán có vẻ không thể hiểu nổi; cấu trúc ngôn ngữ quá lộn xộn; những quy tắc cơ bản của ngôn ngữ có vẻ tùy tiện và phức tạp.

Ngược lại, trẻ em châu Á gần như không cảm thấy những trở ngại tương tự. Chúng có thể nhớ được nhiều con số trong đầu và làm phép tính nhanh hơn, và cách thức diễn đạt các tỷ số trong ngôn ngữ châu Á tương ứng một cách chính xác với bản chất của một tỷ số – và có lẽ chính điều đó khiến cho các em học sinh châu Á có xu hướng thích thú môn Toán, chúng cố gắng thêm một chút, học nhiều giờ Toán hơn và tự nguyện làm bài tập hơn, cứ thế và cứ thế, đó là một kiểu vòng tròn khép kín hoàn hảo.

Khi đề cập đến môn Toán, thì nói một cách khác, người châu Á sở hữu một lợi thế thiết thân. Nhưng đó là một kiểu lợi thế bất bình thường. Suốt bao nhiêu năm trời, các sinh viên đến từ Trung Quốc, Hàn Quốc và Nhật Bản – và cả con cái của những người nhập cư gần đây vào Mỹ vốn xuất thân từ các quốc gia này – đã thực sự vượt trội về môn Toán so với bè bạn phương Tây đồng trang lứa, và nhận định khá điển hình là thực tế này có liên quan tới thiên hướng Toán học châu Á bẩm sinh. Nhà tâm lý học Richard Lynn còn đi xa hơn tới mức đề xuất một học thuyết tiến hóa tinh vi có liên quan đến dãy Himalaya, khí hậu lạnh cóng, các kỹ năng săn bắn tiền hiện đại, kích cỡ não bộ và hệ thống nguyên âm chuyên biệt hóa – tất cả nhằm lý giải nguyên do tại sao người châu Á lại sở hữu mức IQ cao hơn. Đó là cách chúng

ta vẫn nghĩ về môn Toán. Chúng ta cho rằng việc thể hiện cừ khôi ở những mảng như tính toán và đại số là thước đo giản đơn đánh giá xem một người thông minh đến mức nào. Nhưng sự khác biệt giữa hệ thống số đếm của phương Đông và phương Tây lại gợi ra điều gì đó rất khác – rằng việc giỏi Toán có thể bắt nguồn từ văn hóa của một nhóm nào đó.

Trong trường hợp của những người Hàn Quốc, một kiểu di sản bám rễ sâu sắc tồn tại ngay trong cách thức thực hiện công việc hiện đại là điều khiển một chiếc máy bay. Ở đây chúng ta lại có thêm kiểu di sản khác nữa, một kiểu mà cuối cùng lại phù hợp hoàn hảo với những nhiệm vụ của thế kỷ XXI. Những di sản văn hóa đóng vai trò quan trọng, và một khi chúng ta đã thấy được những hiệu ứng đáng kinh ngạc trong những yếu tố kiểu như khoảng cách quyền lực hay ví dụ về cả một dãy số có thể được đọc ra trong một phần tư giây thay vì một phần ba giây đồng hồ, thì thật khó tránh khỏi tự hỏi rằng có bao nhiêu loại di sản văn hóa khác cũng có tác động đến những công việc liên quan đến trí não của chúng ta trong thế kỷ XXI. Sẽ ra sao nếu việc xuất thân từ một nền văn hóa được định hình bởi nhu cầu trồng cấy lúa gạo cũng khiến cho bạn cừ hơn trong môn Toán? Liệu một thửa ruộng có là nguyên nhân gây ra một sự khác biệt nào đó trong lớp học?

3.

Thực tế đáng chú ý nhất về ruộng lúa chính là kích thước của nó – một điều sẽ không bao giờ thực sự được nắm bắt cho tới khi bạn đích thân đứng ngay trên đó. Nó nhỏ bé. Một thửa ruộng điển hình chỉ lớn bằng một căn phòng khách sạn. Một nông trang trồng lúa Á châu điển hình có thể được tạo thành từ hai hay ba thửa ruộng. Một ngôi làng Trung Quốc gồm khoảng một nghìn năm trăm cư dân có thể tự sản tự tiêu hoàn toàn dựa trên 450 héc-ta đất trồng, mà nếu tính ở vùng Trung Tây châu Mỹ thì chỉ bằng kích thước của một nông trại gia đình. Trong phạm vi ấy, với các gia đình gồm năm hay sáu người sống dựa vào một nông trại có kích thước bằng hai phòng khách sạn, nghề nông biến đổi nhanh chóng.

Xét trong lịch sử, nghề nông của phương Tây có xu hướng "cơ giới." Ở phương Tây, nếu một người nông dân muốn sản xuất hiệu quả hơn hay gia tăng năng suất của mình, anh ta sẽ đưa vào nhiều thiết bị tinh xảo hơn nữa, những thứ cho phép thay thế sức lao động con người bằng sức lao động cơ khí: máy đập lúa, máy đóng kiện cỏ, máy gặt đập liên hợp, máy kéo. Anh ta phát quang những mảnh ruộng mới và mở rộng diện tích, vì giờ đây máy móc đã cho phép anh ta có thể làm việc trên một khoảnh đất rộng lớn hơn chỉ với lượng công sức bỏ ra như xưa. Nhưng ở Nhật Bản hay Trung Quốc, người nông dân không có tiền để mua máy móc thiết bị – và, quan trọng hơn, đương nhiên là không thể có bất cứ tấc đất dư dôi nào có thể dễ dàng chuyển đổi thành diện tích trồng cấy mới. Vì vậy để nâng cao sản lượng, người nông dân phải có kỹ năng canh tác thuần thục hơn, quản lý thời gian tốt hơn và đưa ra những lựa chọn khôn ngoan hơn. Như nhà nhân chủng học Francesca Bray tổng kết, nền nông nghiệp trồng lúa "có xu hướng kỹ năng": nếu anh tự nguyện làm cỏ siêng năng hơn một chút, thành thạo trong công đoạn bón phân và dành thêm chút thời gian điều chỉnh mực nước, xử lý nền đất cứng thêm chút cho bằng phẳng hoàn toàn và tận dụng từng xăng-ti-mét đất đai trên các thửa ruộng của mình, anh sẽ gặt hái được mùa màng bội thu

hơn. Xuyên suốt lịch sử, không có gì đáng ngạc nhiên, chính những người nông dân trồng lúa nước làm việc cần cù hơn hầu hết mọi loại hình nông dân khác.

Câu khẳng định cuối cùng có vẻ hơi lạ lùng, vì chúng ta luôn có cảm giác rằng tất cả mọi người trong thế giới kỷ nguyên tiền hiện đại đều phải làm lụng vô cùng cực nhọc. Nhưng điều ấy không hoàn toàn đúng. Tất cả chúng ta đều có nguồn gốc từ tổ tiên săn bắn – hái lượm, và rất nhiều người làm nghề săn bắn-hái lượm hưởng thụ cuộc sống cực kỳ nhàn nhã. Thổ dân !Kung vùng sa mạc Kalahari (Hạ Sahara) ở Botswana là một ví dụ. Họ là một trong những tộc người cuối cùng còn áp dụng lối sống đó trên trái đất, vẫn sinh sống trên một khu vực sinh thái phong phú bao gồm đủ loại hoa quả, dâu dại, vỏ rễ cây và các loại quả hạch – đặc biệt là quả hạch mongongo, một loại thức ăn giàu protein đến mức phi thường và nhiều bạt ngàn, chất đống trên mặt đất. Họ không phải trồng trọt gì hết, mà trồng trọt thì lại tốn nhiều thời gian – nào là chuẩn bị, trồng cấy, làm cỏ, thu hoạch, trữ vào kho. Họ cũng không nuôi gia cầm gia súc. Thi thoảng đàn ông tộc !Kung cũng săn bắn, nhưng chủ yếu là để thể thao giải trí. Tổng cộng, đàn ông và đàn bà !Kung làm việc không quá mười hai đến mười chín tiếng một tuần, khoảng thời gian còn lại dành cho nhảy nhót hát hò, vui chơi và thăm viếng họ hàng bạn bè. Vậy nên tối đa họ cũng chỉ có khoảng một ngàn giờ làm việc một năm. (Khi một người thổ dân được hỏi tại sao không làm nghề nông, anh ta tỏ vẻ đầy nghi hoặc và nói, "Tại sao chúng tôi phải trồng trọt trong khi đã có sẵn quá nhiều quả hạch mongongo trên trái đất này?").

Hay thử xem xét cuộc sống của một bần nông ở châu Âu hồi thế kỷ XVIII. Đàn ông và phụ nữ thời bấy giờ hầu như làm việc quần quật từ tinh mơ cho tới ban trưa suốt hai trăm ngày một năm, tính ra là khoảng một nghìn hai trăm giờ mỗi năm. Trong suốt thời kỳ thu hoạch hoặc gieo trồng vụ xuân, ngày dường như dài hơn. Vào mùa đông thì ngắn hơn nhiều. Trong cuốn *Discovery of France* (Tạm dịch: *Khám phá nước Pháp*), nhà sử học Graham Robb đã khẳng định rằng đời sống bần nông ở một đất nước như Pháp – tận tới thế kỷ XIX, về cơ bản vẫn chỉ là những công việc thời vụ ngắn ngủi nối tiếp những khoảng thời gian lê thê nông nhàn.

Ông viết: "Chín mươi chín phần trăm hoạt động của con người được miêu tả ở đây và trong những tài liệu khác (về đời sống nông thôn Pháp), đều diễn ra trong khoảng thời gian từ cuối mùa xuân đến lúc chớm thu." Trên dãy Pyrenees và dãy Alps, toàn bộ làng mạc về cơ bản đều ngủ vùi từ thời điểm có trận tuyết rơi đầu tiên vào tháng Mười một, kéo dài tận đến tháng Ba hay tháng Tư. Ở những vùng khí hậu ôn hòa hơn trên nước Pháp, nơi nhiệt độ về mùa đông hiếm khi hạ xuống dưới mức đóng băng, hình mẫu tương tự cũng diễn ra. Robb tiếp tục:

Những cánh đồng của người nông dân Pháp bị bỏ hoang hầu như cả năm. Một báo cáo chính thức về vùng Nièvre vào năm 1844 đã miêu tả sự biến đổi kỳ lạ của những người làm việc công nhật khi mùa màng đã thu hoạch xong xuôi và những gốc cây đã được đốt bỏ: "Sau khi làm xong các công việc sửa chữa dụng cụ cần thiết, những người năng nổ ấy giờ đây dành trọn thời gian trên giường ngủ, cuộn chặt người lại để giữ ấm và ăn ít đồ hơn. Họ tự làm yếu mình một cách có chủ ý."

Ngủ đông ở con người là một nhu cầu cấp thiết cả về sinh lý và kinh tế. Hạ thấp tỉ lệ trao đổi chất sẽ ngăn cơn đói vắt kiệt những nguồn cung cấp chất dinh dưỡng... Người ta lê bước và la đà, kể cả vào mùa hè. Sau cách mạng, ở vùng Alsace và Pas-de-Calais, các lãnh đạo địa phương phàn nàn rằng những người làm rượu và nông dân tự do, thay vì đảm trách "một nghề gì đó yên bình và có thể ngồi làm" trong những mùa thưa việc, thì lại "bỏ mặc bản thân trong sự nhàn tản xuẩn ngốc."

Nếu bạn là một nông dân nghèo ở miền Nam Trung Quốc thì ngược lại, bạn sẽ không ngủ vùi suốt cả mùa đông. Trong đợt nghỉ ngơi ngắn ngủi đánh dấu bởi mùa khô, từ tháng Mười Một tới tháng Hai, bạn bận rộn xoay xỏa với những việc lặt vặt. Bạn đan rổ hay mũ bằng nan tre và đem ra bán ở chợ. Bạn tu sửa hệ thống hào rãnh trên thửa ruộng của mình và trát thêm bùn lên căn lều của mình. Bạn gửi một trong số những cậu con trai của mình đi làm thuê cho người bà con ở xóm làng nào lân cận. Bạn làm đậu phụ và những bánh đậu khô, bắt rắn (chúng quả là thức thời trân) và bẫy côn trùng. Đến tiết Lập Xuân, bạn quay trở lại ruộng đồng mỗi lúc hừng đông. Làm việc trên cánh đồng lúa đòi hỏi sức lao động gấp mười đến hai mươi lần so với làm việc trên một cánh đồng ngô hay lúa mỳ với diện tích tương tự. Một vài nghiên cứu đưa ra con số ước tính thời lượng lao động của một nông dân trồng lúa nước ở châu Á vào khoảng ba nghìn giờ đồng hồ một năm.

4.

Thử nghĩ một lát về cuộc sống của một người nông dân trồng lúa vùng đồng bằng Châu Giang sẽ như thế nào. Ba nghìn giờ đồng hồ mỗi năm là một khối lượng thời gian lao động ghê gớm, đặc biệt nếu như rất nhiều giờ trong số đó đổ vào việc khom lưng dưới trời nắng gắt, cấy trồng và làm cỏ trên một thửa ruộng lúa.

Tuy nhiên, thứ đền bù cho cuộc sống của một người nông dân trồng lúa chính là bản chất của công việc ấy. Nó rất giống với nghề may mặc mà những người Do Thái nhập cư vào New York làm. Nó có ý nghĩa. Trước tiên, có một mối quan hệ rõ ràng giữa nỗ lực và tưởng thưởng trong nghề trồng lúa. Anh càng làm việc chăm chỉ trên cánh đồng, nó càng mang lại thu hoạch tốt hơn. Thứ hai, đó là công việc phức tạp. Người nông dân trồng lúa không chỉ đơn giản là gieo trồng vào mùa xuân và thu hoạch vào mùa thu. Ông/bà ta phải điều hành hiệu quả cả một kiểu doanh nghiệp nhỏ, huy động nguồn lực gia đình, đối phó với rủi ro trong suốt quá trình lựa chọn hạt giống, xây dựng và quản lý một hệ thống tưới tiêu tinh vi và phối hợp cả quy trình phức tạp: thu hoạch vụ mùa đầu tiên trong khi đồng thời chuẩn bị cho vụ mùa thứ hai.

Và, trên hết, đó là một công việc tự quản. Nông dân nghèo châu Âu về cơ bản làm việc như những nô lệ chi phí thấp dưới tay một địa chủ quý tộc mà chẳng mấy khả năng quyết định vận mệnh của mình. Nhưng Trung Quốc và Nhật Bản không bao giờ phát triển một hệ thống phong kiến áp bức ngột ngạt như thế, bởi vì chế độ phong kiến đơn giản là chẳng thể phát huy tác dụng trong một nền kinh tế lúa gạo. Trồng lúa quá phức tạp và rắc rối đối với một hệ thống vốn bắt ép và đe nẹt người nông dân phải đi ra ruộng làm việc mỗi sớm ban mai. Đến thế kỷ XIV và XV, địa chủ ở vùng trung và nam Trung Quốc đã có một mối quan hệ

gần như hoàn toàn không can thiệp với những người mướn đất: địa chủ sẽ thu lại một phần địa tô cố định và để người nông dân tự xoay xỏa với công ăn việc làm của mình.

“Điều đáng nói về việc trồng cấy lúa nước là, không những bạn cần đổ vào đó một khối lượng lao động phi thường, mà nó còn đòi hỏi rất kiên trì,” nhà sử học Kenneth Pomerantz nói. “Bạn phải chăm chút từng li. Sẽ là vấn đề khi mực nước ruộng lúa đã hoàn hảo mà bạn lại tháo nước vào ngập ngụa. Đạt đến sát mức yêu cầu nhưng chưa hẳn chính xác cũng sẽ gây ra một sự khác biệt lớn trong sản lượng của bạn. Mức nước xâm xấp mặt ruộng vào đúng thời điểm cũng rất quan trọng. Và có sự khác biệt lớn giữa việc cấy mạ ở khoảng cách chính xác với việc cấy lộn xộn bừa bãi không thành hàng lối. Nó không giống với việc bạn vãi ngô lên đất vào giữa tháng Ba và chỉ cần những cơn mưa rơi xuống vào cuối tháng, thế là ổn thỏa. Bạn đang kiểm soát tất cả các yếu tố đầu vào bằng một phương cách rất trực tiếp. Và khi bạn có một công việc đòi hỏi nhiều bận tâm đến thế thì vị lãnh chúa sẽ phải có một cách thức nào đó đưa ra những khuyến khích rằng nếu như mùa màng thu hoạch tốt, người nông dân sẽ có được phần chia lớn hơn. Đó là nguyên do tại sao bạn có mức địa tô cố định, nơi những tay địa chủ nói rằng tôi lấy hai mươi giạ lúa, bất kể mùa màng ra sao, và nếu nó thuận lợi tốt lành, anh lấy phần dư. Một vụ mùa không thể bội thu nếu áp dụng chế độ lao động kiểu nô lệ hay trả công. Vì thật dễ dàng để cho cửa cống điều tiết nước tưới tiêu mở toang quá vài giây đồng hồ và thế là đi tong cả đồng lẫn ruộng.”

Nhà sử học David Arkush có lần đã so sánh tục ngữ của nông dân Nga với Trung Quốc, và sự khác biệt là rất rõ rệt. “Nếu Chúa không đem nó tới, mặt đất cũng sẽ không ban tặng nó” là một tục ngữ dân gian Nga điển hình. Đó là kiểu đặc trưng thuyết định mệnh và bi quan chủ nghĩa của một hệ thống phong kiến có xu hướng đàn áp, nơi người dân nghèo không có nguyên cớ gì để tin tưởng vào tính hiệu quả trong lao động của riêng mình. Còn ở phía kia, Arkush viết, tục ngữ Trung Hoa lại rất nổi bật ở niềm tin rằng “lao động chăm chỉ, toan tính khôn ngoan và tự thân vận động hoặc phối hợp với một nhóm nhỏ sẽ được đền đáp kịp thời.”

Dưới đây là một số điều mà những bần nông nghèo nàn xơ xác sẽ nói với nhau khi họ làm việc suốt ba nghìn giờ đồng hồ một năm dưới cái nắng như thiêu và không khí nóng ẩm trên những thửa ruộng lúa nước Trung Hoa (cũng cần nói thêm rằng ở đó bạt ngàn đỉa):

“Chẳng lương thực nào có được mà không phải đổ máu và mồ hôi.”

“Nông dân tất bật; nông dân tất bật; nếu nông dân không tất bật, lúa gạo tích cho mùa đông biết lấy đâu ra?”

“Tiết đông giá, kẻ lười nhác lạnh cóng đến chết.”

“Đừng trông vào ông trời để có lương thực, mà chính hai bàn tay anh phải đón lấy gánh nặng.”

“Hỏi han về mùa màng chẳng có ích lợi gì, tất cả tùy thuộc vào làm lụng chăm chỉ và phân gio.”

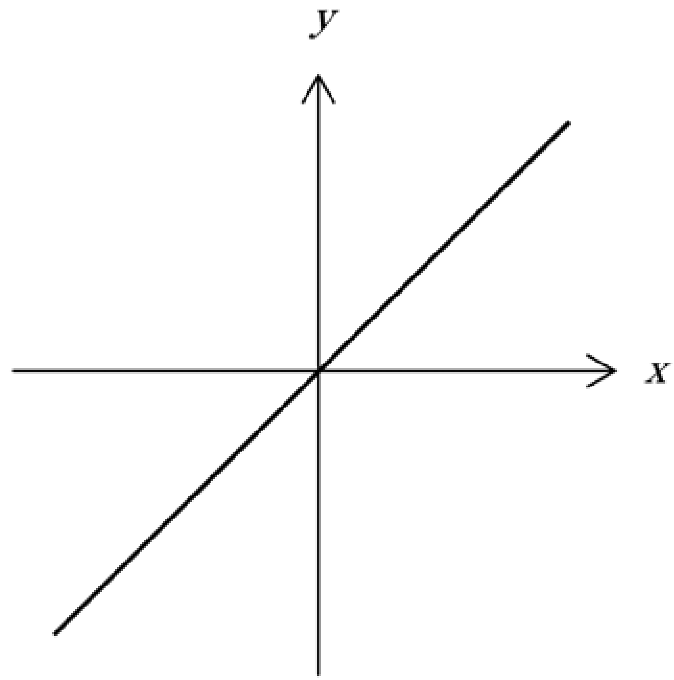
“Nếu con người làm việc chăm chỉ, đất đai cũng sẽ chẳng biếng lười.”

Và, thuyết phục nhất trong tất cả phải là: “Người có khả năng thức dậy trước bình minh suốt ba trăm sáu mươi ngày một năm chắc chắn có thể làm cho gia đình mình trở nên sung túc.” Thức dậy trước lúc bình minh? 360 ngày một năm? Đối với những thổ dân !Kung nhàn nhã gom nhặt quả hạch mongongo hay những người nông dân Pháp ngủ vùi cho qua mùa đông, hay bất cứ ai sống nhờ vào sinh kế nào đó không phải là nghề trồng lúa nước, câu tục ngữ ấy sẽ là không thể hiểu nổi.

Tất nhiên, đây không phải thứ quan sát lạ lùng về văn hóa châu Á. Bước chân đến bất cứ khuôn viên trường đại học, cao đẳng phương Tây nào, bạn cũng sẽ phát hiện ra ngay rằng các sinh viên châu Á luôn nổi tiếng là ở lì trong thư viện rất lâu sau khi mọi người đã về hết. Đôi khi những người có nguồn gốc Á châu tức giận khi nền văn hóa của họ bị miêu tả theo lối đó, bởi họ nghĩ rằng khuôn mẫu ấy đã bị sử dụng như một hình thức làm mất thể diện. Nhưng niềm tin vào công việc lại có thể chính là một biểu hiện đẹp đẽ. Rõ ràng là tất cả những câu chuyện thành công chúng ta đã thấy trong cuốn sách cho tới lúc này đều có liên quan tới một người hoặc một nhóm người nào đó làm việc cần mẫn hơn những người cùng trang lứa. Bill Gates đã mắc nghiện chiếc máy vi tính từ hồi còn là đứa trẻ. Bill Joy cũng vậy. Ban nhạc Beatles trải qua hàng nghìn giờ luyện tập ở Hamburg. Joe Flom đã làm việc cật lực trong nhiều năm trời, hoàn thiện tài nghệ trong các thương vụ thôn tính trước khi có được cơ hội của mình. Làm việc thực sự chăm chỉ chính là thứ những người thành công thực hiện, và tinh thần của nền văn hóa hiện hình trên những thửa ruộng lúa ấy chính là làm việc chăm chỉ đem lại cho những người bươn bải trên ruộng đồng một phương cách để tìm thấy ý nghĩa ngay giữa bộn bề rủi ro cùng nghèo đói. Bài học ấy đã mang lại lợi ích cho người châu Á trong rất nhiều nỗ lực nhưng hiếm khi đến mức hoàn hảo như trong trường hợp môn Toán.

5.

Vài năm về trước, Alan Schoenfeld – một giảng viên toán tại trường Berkeley đã ghi lại một băng hình về người phụ nữ tên Renee khi cô cố gắng giải một đề toán. Renee lúc đó ở vào khoảng giữa lứa tuổi hai mươi, tóc đen dài và đôi kính gọng bạc mắt tròn. Trong băng hình, cô đang thao tác với một phần mềm được thiết kế để giảng dạy môn đại số. Trên màn hình là một trục x và một trục y. Chương trình yêu cầu người sử dụng nhập vào tọa độ và tiếp theo là vẽ đường nối từ những tọa độ đó trên màn hình. Lấy ví dụ, khi cô đánh số 5 trên trục y và số 5 trên trục x, máy tính sẽ thực hiện thế này:



Đến lúc này, tôi đoán chắc rằng ít nhiều ký ức mơ hồ về môn đại số cấp trung học đang quay trở lại với bạn. Nhưng đảm bảo là, bạn không cần phải nhớ lại bất cứ kiến thức nào để hiểu được ý nghĩa trong ví dụ về Renee. Thực tế là, khi bạn lắng nghe Renee trò chuyện trong vài đoạn tiếp sau đây, đừng tập trung vào những gì cô ấy nói mà vào cách cô ấy nói và tại sao cô ấy lại nói năng theo lối ấy.

Điểm cốt yếu của chương trình máy tính mà Schoenfeld sáng tạo nên là để dạy cho học sinh cách tính toán hệ số góc của một đường thẳng. Hệ số góc – như tôi chắc rằng bạn vẫn nhớ (chính xác hơn, tôi cá rằng bạn không nhớ; đương nhiên tôi cũng không nhớ) – tính bằng tung độ chia cho hoành độ. Hệ số góc của đường thẳng trong ví dụ là 1, bởi tung độ là 5 và hoành độ là 5.

Và Renee ở đó. Cô đang ngồi trước bàn phím, cô đang gắng sức tìm ra xem phải nhập những con số nào nhằm khiến cho máy tính vẽ ra một đường hoàn toàn thẳng đứng, chính xác là chồng khít lên trên trục y. Giờ đây, những ai trong số các bạn đã nhớ ra môn toán hồi cấp 3 sẽ biết rằng thực tế việc đó là bất khả thi. Một đường thẳng thẳng đứng có hệ số góc không xác định. Tung độ của nó là vô hạn: bất cứ điểm nào trên trục y cũng bắt đầu từ không và đi đến vô cùng. Hoành độ của nó nằm trên trục x, trong khi đó lại bằng 0. Vô hạn chia cho 0 không phải là một con số.

Nhưng Renee không nhận ra rằng những gì cô đang cố gắng làm sẽ không thể thực hiện được. Đúng hơn là cô đang bị kiềm chặt bởi cái mà Schoenfeld gọi là "nhận thức sai lầm vẻ vang," và lý do mà Schoenfeld muốn trưng ra cuộn băng hình đặc biệt này bởi nó là một

minh chứng hoàn hảo về việc làm thế nào một nhận thức sai như thế cuối cùng lại đưa ra lời giải.

Reene là một y tá. Cô không phải một người đặc biệt hứng thú với môn toán trong quá khứ. Nhưng bằng cách nào đó cô đã có được phần mềm và mải mê với nó.

"Bây giờ, cái tôi muốn làm là vẽ được một đường thẳng với công thức này, song song với trục y," cô bắt đầu. Schoenfeld ngồi ngay cạnh cô. Cô nhìn ông lo lắng. "Đã năm năm rồi tôi không động đến mấy thứ này."

Cô bắt đầu nghịch ngợm vớ vẩn với chương trình, đánh vào những con số khác nhau.

"Bây giờ nếu tôi thay đổi hệ số góc theo cách ấy... Âm 1 (-1)... giờ cái tôi định là làm cho đường này đi thẳng lên."

Khi cô nhập các số vào, đường thẳng hiện trên màn hình thay đổi.

"Ối. Không phải như thế rồi."

Cô tỏ ra lúng túng.

"Cô đang cố gắng làm gì vậy?" Schoenfeld hỏi.

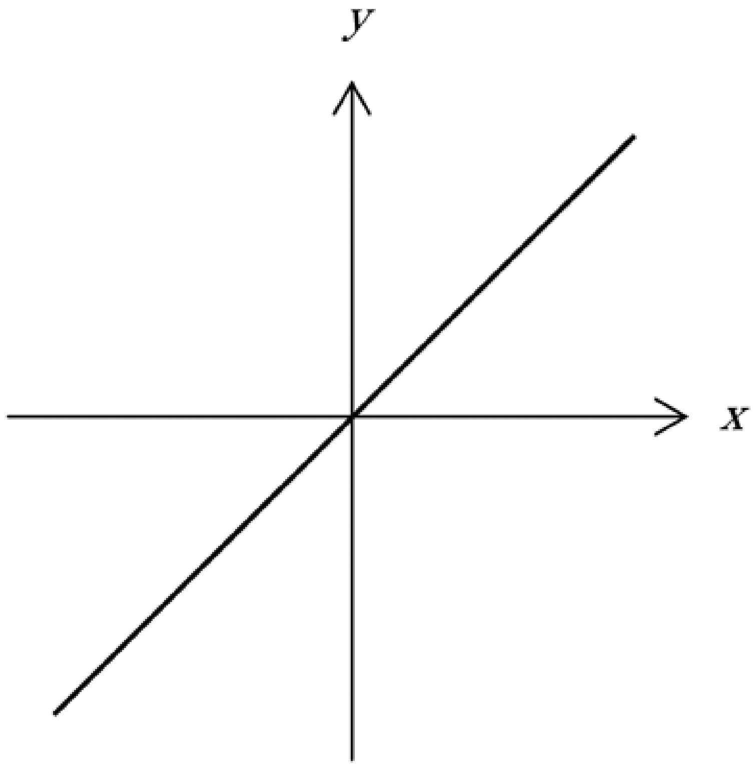
"Việc tôi đang cố gắng làm là vẽ ra một đường thẳng song song với trục y. Tôi phải làm gì đây? Tôi nghĩ cái tôi cần là thay đổi chỗ này một chút." Cô chỉ vào chỗ nhập số cho trục y. "Đấy là một thứ tôi đã phát hiện ra. Rằng khi anh chuyển từ 1 sang 2, có một sự thay đổi khá lớn. Nhưng giờ nếu anh muốn làm được thế kia thì anh phải tiếp tục thay đổi."

Đây chính là nhận thức sai lầm vẻ vang của Renee. Cô để ý rằng tung độ y cô nhập vào càng lớn thì đường thẳng càng trở nên dốc đứng. Vậy nên cô nghĩ chìa khóa để tạo ra một đường thẳng đứng chỉ là làm cho tung độ y đủ lớn.

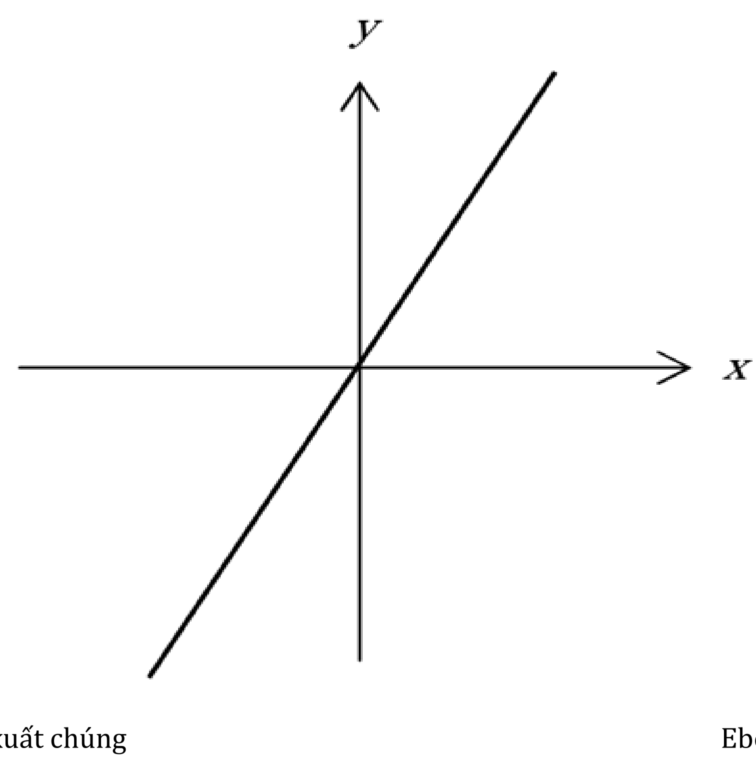
"Tôi đoán là 12 hay 13 có thể được rồi. Có thể thậm chí phải lớn đến 15."

Cô cau mày. Cô và Schoenfeld trao đi đổi lại. Cô hỏi ông vài câu. Ông gợi ý cho cô đi đúng hướng một cách nhẹ nhàng. Cô cứ thử và thử, hết cách này đến cách khác.

Đến một thời điểm, cô nhập vào số 20. Đường thẳng lại dốc đứng hơn một chút.



Cô nhập vào số 40. Đường thẳng vẫn dốc thêm một chút nữa.



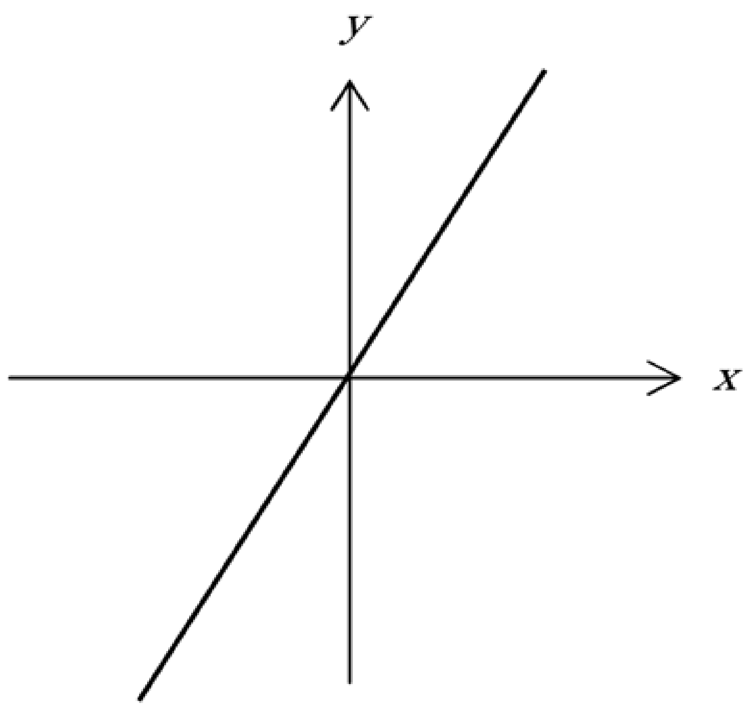
“Tôi thấy có một mối liên hệ ở đây. Nhưng tại sao, tôi không hiểu... Nếu như tôi nhập vào 80? 40 đã mở cho tôi một nửa đường, vậy thì chắc là 80 sẽ mở cho tôi cả con đường đến trục y chứ nhỉ. Vậy nên thử xem chuyện gì xảy ra.”

Cô nhập vào 80. Đường thẳng dốc đứng hơn. Nhưng nó vẫn không thẳng đứng hoàn toàn.

“Ôi. Nó là vô hạn, đúng không? Sẽ không bao giờ làm thế được.” Renee đã đến gần đích. Nhưng rồi cô vẫn trở lại với nhận thức sai lầm ban đầu.

“Thế thì tôi cần cái gì nhỉ? 100? Mỗi lần anh gấp đôi con số lên, anh lại đi thêm được nửa đường gần tới trục y. Nhưng nó sẽ không bao giờ chạm tới đó được...”

Cô đánh vào số 100.



“Nó rất gần. Nhưng vẫn chưa chạm đến đó.”

Cô bắt đầu nói to suy nghĩ của mình ra. Rõ ràng là cô đang cận kề phát hiện ra điều gì đó. “Ồ, tôi biết điều này... nhưng... Tôi biết nó. Cứ mỗi lần số tăng lên, nó lại chệch đi nhiều như thế. Nhưng tôi vẫn thắc mắc tại sao...”

Cô ngừng lại, chú mục vào màn hình.

“Tôi đang bị lúng túng quá. Hệ số góc là 0,1 rồi. Nhưng tôi không muốn nó...”

Và rồi cô đã nhìn thấy.

“Ồ! Tử thức có thể là bất cứ số nào, nhưng mẫu thức bằng không. Là bất cứ số nào chia cho 0!” Khuôn mặt cô bừng sáng. “Một đường theo phương thẳng đứng chính là bất cứ số nào chia cho 0 – và là một số không xác định. Ồ. Ổn rồi. Giờ thì tôi hiểu rồi. Hệ số góc của một đường thẳng đứng là không xác định. À. Giờ thì nó hợp lý rồi. Tôi sẽ không quên đâu!"

6.

Trong suốt sự nghiệp của mình, Schoenfeld đã ghi hình vô số sinh viên khi họ xử lý các vấn đề Toán học. Nhưng băng hình của Renee là một trong những cuốn ưa thích của ông chính bởi nó minh họa đẹp đẽ biết bao cho thứ mà ông coi là bí quyết học Toán. Hai mươi hai phút trôi qua kể từ thời điểm Renee bắt đầu thử chương trình máy tính cho đến khoảnh khắc cô cất lời, “À. Giờ thì nó có nghĩa gì đấy rồi.” Đó là một khoảng thời gian dài. “Đây là toán lớp Tám,” Schoenfeld nói. “Nếu tôi đặt một học sinh lớp tám thông thường vào vị trí hệt như Renee, tôi đoán là sau vài lần thử đầu tiên, các em ắt sẽ nói, 'Em không hiểu nổi. Em muốn thầy giải thích cho em.'” Schoenfeld có lần hỏi một nhóm học sinh trung học xem các em sẽ xoay xỏa với một câu hỏi bài tập về nhà trong bao lâu trước khi kết luận rằng nó quá khó để có thể giải quyết được. Câu trả lời của các em dàn trải từ ba mươi giây cho tới năm phút, và câu trả lời trung bình là hai phút.

Nhưng Renee thì kiên trì. Cô thử nghiệm. Cô quay trở lại cùng một vấn đề hết lượt này tới lượt khác. Cô nói to suy nghĩ của mình. Cô thử và thử. Cô đơn thuần không bỏ cuộc. Ở một chừng mực lờ mờ nào đó cô biết rằng có điều gì đó không ổn với lý thuyết của mình về cách vẽ một đường theo phương thẳng đứng, và cô không dừng lại cho đến lúc cô hoàn toàn chắc chắn rằng cô đã hiểu đúng nó.

Renee không phải một thiên tài toán học. Những khái niệm phức tạp như “hệ số góc” và “vô hạn” rõ ràng không đến với cô một cách dễ dàng. Nhưng cô đã gây ấn tượng mạnh với Schoenfeld .

“Có cả một ý chí thấu hiểu vấn đề thúc đẩy những gì cô hành động,” Schoenfeld nói. “Cô sẽ không chấp nhận một thứ nông cạn bề mặt kiểu 'À vâng, anh đúng rồi' và bước đi. Đó không phải là tính cách của cô. Và điều đó thật khác thường.” Schoenfeld tua lại cuộn băng và chỉ vào khoảnh khắc khi Renee phản ứng với thái độ kinh ngạc thành thực với thứ gì đó trên màn hình.

“Nhìn kìa,” ông nói. “Cô làm hai lượt. Rất nhiều học sinh sẽ chỉ để nó vụt qua. Thay vào đó, cô nghĩ, 'Nó không phù hợp với bất cứ thứ gì mình đang suy nghĩ. Mình không hiểu nó. Điều đó rất quan trọng. Mình muốn có một cách lý giải.' Và rút cuộc khi cô tìm ra cách lý giải, cô nói, 'À, nó trùng khít.'”

Ở Berkeley, Schoenfeld giảng dạy một khóa học về giải quyết vấn đề, toàn bộ mục đích của nó là làm cho sinh viên gạt bỏ những thói quen Toán học mà các em tích lũy trên suốt chặng đường tới bậc đại học. “Tôi nhặt ra một đề bài mà tôi không biết làm thế nào để giải,” ông nói. “Tôi bảo với các sinh viên, 'Các em sẽ có một bài kiểm tra đem về nhà làm trong hai tuần. Tôi biết rõ thói quen của các em. Các em sẽ chẳng làm gì hết trong suốt tuần đầu tiên và bắt đầu vào tuần thứ hai, và tôi muốn cảnh báo các em ngay bây giờ: Nếu các em chỉ dành một tuần cho bài tập này, các em sẽ không thể giải quyết nổi đâu. Còn nếu bắt đầu làm đúng vào hôm tôi giao bài thi giữa kỳ, các em sẽ nản lòng đấy. Các em sẽ đến chỗ tôi vào nói rằng, ‘Không thể làm được đâu.' Tôi sẽ nói: Cứ tiếp tục làm đi, và đến tuần thứ hai, các em sẽ nhận ra rằng mình đã có được tiến bộ rõ rệt.”

Đôi khi chúng ta vẫn nghĩ về việc giỏi môn Toán như một năng lực thiên bẩm. Hoặc bạn có “nó” hoặc không bao giờ. Nhưng đối với Schoenfeld, năng lực không chiếm phần nhiều bằng thái độ. Bạn thành thạo môn toán nếu bạn tự nguyện cố gắng. Thành công là kết quả của sự kiên định, ngoan cường và tự nguyện làm việc chăm chỉ trong suốt hai mươi hai phút đồng hồ để hiểu được điều gì đó mà hầu hết mọi người sẽ từ bỏ ngay sau ba mươi giây. Đưa một nhóm người kiểu Renee vào lớp học, cho họ không gian và thời gian để tự khám phá môn toán và bạn có thể vượt qua một chặng đường dài. Hãy thử tưởng tượng một đất nước mà tinh thần ngoan cường của Renee không phải là biệt lệ mà là một đặc trưng văn hóa, khắc sâu hệt như nền văn hóa danh dự ở vùng Cao nguyên Cumberland. Giờ đây hẳn đó sẽ là một quốc gia giỏi toán.

7.

Cứ mỗi bốn năm, một nhóm các nhà giáo dục quốc tế lại tổ chức một bài kiểm tra toán học và khoa học toàn diện dành cho học sinh tiểu học và trung học cơ sở trên khắp thế giới. Đó chính là TIMSS (cũng là bài kiểm tra bạn đã đọc đầu sách, trong phần thảo luận về sự khác biệt giữa các học sinh lớp Bốn sinh cận ngày “ngắt ngọn” bắt đầu đi học và những em sinh ở đầu mút bên kia so với ngày ngắt ngọn), và mục đích của TIMSS là nhằm so sánh thành tựu giáo dục của quốc gia này với quốc gia khác.

Khi các học sinh làm bài kiểm tra TIMSS, họ còn phải điền vào một bảng câu hỏi. Nó hỏi các em đủ thứ trên đời, ví như trình độ giáo dục của cha mẹ các em như thế nào, quan điểm của các em về môn toán ra sao, bạn bè của các em thế nào. Đó không phải là một bài tập lặt vặt. Nó bao gồm khoảng 120 câu hỏi. Thật ra, nó lê thê rườm rà và đòi hỏi khắt khe đến mức rất nhiều học sinh để trống khoảng mười hay hai mươi câu hỏi.

Giờ thì, đã đến phần thú vị. Kết quả là, con số trung bình các câu được trả lời trong bản thăm dò ấy khác biệt giữa nước này so với nước khác. Trên thực tế, có thể xếp hạng các quốc gia tham dự dựa vào số lượng các phần mà học sinh nước đó trả lời trong bảng hỏi. Bạn nghĩ điều gì sẽ xảy ra nếu so sánh xếp hạng bảng câu hỏi với xếp hạng môn toán trong danh sách TIMSS? Chúng hoàn toàn giống hệt nhau. Nói cách khác, những nước mà học sinh tự nguyện tập trung và ngồi đủ lâu, chuyên chú vào trả lời từng câu trong bản thăm dò miên

man bất tận cũng chính là những quốc gia có học sinh làm tốt nhất việc giải quyết các vấn đề toán học.

Người khám phá ra thực tế này là một nhà nghiên cứu giáo dục tại Đại học Pennsylvania tên là Erling Boe, ông phát hiện ra điều đó một cách tình cờ. “Nó như từ trên trời rơi xuống vậy,” ông nói. Boe chưa thể công bố những phát hiện của mình trên bất cứ một chuyên san khoa học nào, bởi, như ông nói, nó có phần hơi kỳ quặc. Hãy nhớ rằng, ông không hề nói khả năng hoàn thành bảng câu hỏi và khả năng giải quyết xuất sắc bài kiểm tra toán là liên quan đến nhau. Ông chỉ nói rằng chúng giống nhau: nếu bạn so sánh hai bảng xếp hạng, chúng hệt như nhau.

Hãy nghĩ về điều này theo cách khác. Tưởng tượng xem hàng năm, có một kỳ Olympic Toán học tại một thành phố lớn nào đó trên thế giới. Và mỗi quốc gia và vùng lãnh thổ đều đem đến đội tuyển gồm một nghìn học sinh lớp Tám. Quan điểm của Boe là chúng ta có thể dự đoán chính xác thứ tự bảng thành tích đạt được ở kỳ Olympic Toán mà không cần phải đưa ra một câu hỏi Toán nào. Tất cả những gì chúng ta phải làm chỉ là đưa ra một nhiệm vụ nào đó để đo lường xem các em tự nguyện làm việc cần mẫn đến đâu. Trên thực tế, chúng ta thậm chí không cần phải giao cho các em nhiệm vụ nào. Chúng ta có thể dự đoán những quốc gia nào giỏi môn toán nhất đơn giản bằng cách nhìn xem mức độ nỗ lực và làm việc chăm chỉ của nước nào cao nhất.

Vậy thì, những quốc gia và vùng lãnh thổ nào ở vị trí cao nhất trong cả hai danh sách? Câu trả lời sẽ không khiến bạn ngạc nhiên: Singapore, Hàn Quốc, Đài Loan, Hồng Kông và Nhật Bản. Hiển nhiên có một điểm chung là những nền văn hóa đó được định hình bởi truyền thống nông nghiệp lúa nước và công việc có ý nghĩa. Đó là nơi chốn trong suốt hàng trăm năm qua, những người nông dân nghèo khó lao động quần quật trên những cánh đồng lúa tới ba nghìn giờ một năm, bảo ban nhau bằng những lời kiểu như: “Không người nào có khả năng thức dậy trước lúc bình minh suốt ba trăm sáu mươi ngày một năm lại thất bại trong việc làm cho gia đình mình trở nên sung túc.”

CHƯƠNG IX. Thỏa thuận của Marita

"TẤT CẢ CÁC BẠN BÈ CỦA CHÁU BÂY GIỜ ĐỀU ĐẾN TỪ KIPP."

1.

Giữa những năm 1990, một trường công lập thực nghiệm có tên gọi KIPP Academy (Tạm dịch: Học viện KIPP) được mở ra trên tầng thứ tư của Trường Trung học Cơ sở Lou Gehrig trong thành phố New York. Lou Gehrig nằm trong học khu số Bảy, hay còn được biết đến là South Bronx, một trong những khu phụ cận nghèo nàn nhất của thành phố New York. Đó là một tòa nhà theo kiểu kiến trúc thập niên 1960 thấp bè, màu xám ở bên kia đường đối lại với một cụm cao ốc dáng vẻ lạnh lẽo. Cách đó mấy khối nhà ở phía trên là Grand Concourse, đường phố lớn chính yếu của khu. Đây là những con phố mà bạn sẽ chẳng lấy gì làm vui thích đi dạo một mình khi trời xẩm tối.

KIPP là một trường trung học. Các lớp học đều lớn: lớp Năm có hai nhóm với ba mươi lăm học sinh trong mỗi nhóm. Không có thi đầu vào hay yêu cầu tuyển sinh gì hết. Bất cứ học sinh lớp Bốn nào sống trong khu Bronx cũng có cơ hội bắt thăm để được lựa chọn vào trường. Khoảng nửa số học sinh là người Mỹ gốc Phi, số còn lại gốc Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha. Ba phần tư số trẻ em đều đến từ các gia đình cha hoặc mẹ đơn thân. Tới 90% trong số đó đủ tiêu chuẩn hưởng "bữa trưa miễn phí hoặc giảm giá," tức là gia đình các em thu nhập ít ỏi đến mức chính quyền liên bang phải can thiệp để bọn trẻ có thể được ăn bữa trưa đầy đủ.

Học viện KIPP dường như có vẻ là mẫu trường học nằm trong vùng phụ cận với những loại học sinh sẽ khiến cho các nhà giáo dục phải tuyệt vọng – chỉ đến khi bạn bước chân vào khu giảng đường, rõ ràng có điều gì đó thật khác biệt. Các họ sinh đi lại trật tự dọc theo hành lang thành hàng một. Trong lớp học, các em được dạy phải quay lại và toàn tâm toàn ý hướng về người đang nói với mình bằng một giao thức được gọi là "SSLANT": mỉm cười (*Smile*), ngồi yên (*Sit up*), lắng nghe (*Listen*), đặt câu hỏi (*Ask questions*), gật đầu khi người khác nói với mình (*Nod when being spoken to*), và mắt dõi theo (*Track with your eyes*). Trên những bức tường dọc theo hành lang của trường treo đầy cờ hiệu của những trường đại học cao đẳng mà các học sinh tốt nghiệp từ KIPP tiếp tục theo học. Năm ngoái, hàng trăm gia đình trên khắp khu Bronx đã tham dự buổi rút thăm vào hai lớp Năm của KIPP. Không hề quá lời khi nói rằng chỉ trong vòng hơn mười năm tồn tại, KIPP đã trở thành một trong những trường công đáng mơ ước nhất của thành phố New York.

Lĩnh vực mà KIPP nức tiếng nhất chính là môn Toán. Ở khu Nam Bronx, chỉ có khoảng 16% học sinh trung học đáp ứng đúng hoặc cao hơn bậc học của mình về môn toán. Nhưng ở KIPP, đến cuối lớp Năm, rất nhiều học sinh đã nói Toán chính là môn học yêu thích của các em. Vào lớp Bảy, học sinh KIPP đã bắt đầu môn Đại số của bậc trung học. Đến cuối năm lớp Tám, 84% học sinh đã đáp ứng đúng hoặc cao hơn yêu cầu của bậc học. Điều đó thể hiện

rằng nhóm trẻ em gia đình thu nhập thấp xuất thân từ những căn hộ nhếch nhác tại một trong những vùng phụ cận tồi tàn nhất nước Mỹ – được lựa chọn một cách ngẫu nhiên và pha tạp, cha mẹ các em đa phần chưa từng đặt chân tới trường đại học hay cao đẳng, lại học tốt môn Toán không thua kém gì những học sinh lớp Tám với đầy đủ ưu đãi ở những vùng ngoại ô giàu có của nước Mỹ. "Kiến thức mà đám trẻ của chúng tôi đang học là hoàn toàn phù hợp," David Levin nói, ông là người sáng lập KIPP vào năm 1994 cùng một giáo viên cộng sự – Micheal Feinberg. "Các em phải vật lộn đôi chút với kỹ năng viết. Nhưng khi rời khỏi đây, chúng đã rất cừ môn Toán."

Giờ đây đã có hơn 50 trường học theo mô hình KIPP trên khắp nước Mỹ cùng nhiều trường khác đang trong quá trình thành lập. Chương trình KIPP đại diện cho một trong những triết lý giáo dục mới mẻ hứa hẹn nhất ở nước Mỹ. Nhưng thành công của nó được hiểu chính xác nhất không phải bằng việc đánh giá chương trình giảng dạy, đội ngũ giáo viên, nguồn lực của nhà trường hay kiểu sáng kiến từ thiện nào đó. KIPP chính xác là một tổ chức đã đạt được thành công nhờ vào việc nhìn nhận một cách nghiêm túc vấn đề di sản văn hóa.

2.

Đầu thế kỷ XIX, một nhóm các nhà cải cách bắt tay vào thành lập một hệ thống giáo dục công lập trên đất nước Hoa Kỳ. Địa điểm được chọn chuyển đổi mục đích sử dụng thành trường công lúc bấy giờ chỉ là một cụm lộn xộn bừa bãi bao gồm những ngôi trường một phòng học do địa phương tự điều hành và những lớp học ở các khu thành thị quá ư đông đúc nằm rải rác trên khắp đất nước. Ở các vùng nông thôn, trường học đóng cửa vào mùa xuân và mùa thu, nhưng hoạt động suốt mùa hè, nhờ vậy mà vào các vụ trồng trọt và thu hoạch bận rộn lũ trẻ có thể giúp đỡ được gia đình. Ở thành phố, rất nhiều trường học phản ánh những lịch trình công việc dài và lộn xộn của các bậc phụ huynh lũ trẻ thuộc tầng lớp lao động. Các nhà cải cách muốn đảm bảo chắc chắn rằng tất cả trẻ em được đến trường và rằng trường công đó phải toàn diện, nghĩa là tất cả trẻ em được dạy dỗ đầy đủ để học đọc, học viết, làm toán căn bản và thực hiện các nhiệm vụ như những công dân hữu ích.

Nhưng nhà sử học Kenneth Gold đã chỉ ra rằng, các nhà cải cách giáo dục thời kỳ đầu cũng đặc biệt quan tâm đến việc trẻ em không bị dạy dỗ quá tải. Lấy thí dụ, vào năm 1871, Uỷ viên hội đồng giáo dục Mỹ đã công bố một báo cáo do Edward Jarvis, một nhà nghiên cứu giáo dục, thực hiện về vấn đề "Mối liên quan giữa Giáo dục với Tình trạng mất trí." Jarvis đã nghiên cứu 1.741 ca bệnh mất trí và kết luận rằng "học hành quá tải" là nguyên nhân gây ra 205 ca trong số đó. "Giáo dục tạo ra nền tảng cho phần lớn nguyên nhân gây rối loạn về trí não," Jarvis nói. Tương tự như thế, nhân vật tiên phong về giáo dục công tại Masachusettes – Horace Mann (1796 – 1859) tin rằng bắt sinh viên phải làm việc quá vất vả cũng tạo ra một "ảnh hưởng nguy hại bậc nhất đối với tính cách và các thói quen... Chẳng hiếm khi chính sức khỏe bị hủy hoại bởi việc kích thích trí não quá mức." Trong các chuyên san giáo dục thời bấy giờ, luôn thường trực mối lo lắng về việc đòi hỏi quá gắt đối với học sinh hay quá nhiều bài vở ở trường lớp sẽ làm cùn mòn những năng lực tự nhiên của chúng.

Gold viết:

Các nhà cải cách tranh đấu cho những phương cách giảm bớt thời gian dành cho việc học hành, những giai đoạn nghỉ ngơi dài hơi có thể tránh cho trí não khỏi những thương tổn. Vì lý do đó, trong thế kỷ XIX, việc loại bỏ các lớp học Chủ nhật, rút ngắn ngày học và kéo dài kỳ nghỉ – đã được thực hiện. Các giáo viên được cảnh báo rằng "khi yêu cầu (học sinh) học hành, cơ thể các em không nên bị vắt kiệt sức lực bởi việc áp chế lâu dài, trí não các em cũng không nên bị sự chuyên tâm kéo dài làm cho lúng túng." Việc nghỉ ngơi cũng đưa ra những cơ hội đặc biệt để tăng cường các kỹ năng nhận thức và phân tích. Như một cộng tác viên cho tạp chí Massachusettes Teacher khuyến nghị, "cũng đã đến lúc giải tỏa khỏi tình trạng căng thẳng liên quan đến việc học hành thực tế trong đó các cô bé và cậu bé, cả những người đàn ông và phụ nữ hình thành các thói quen tư duy và phản ánh, định hình những kết luận của chính bản thân mình một cách độc lập khỏi những gì họ được dạy dỗ, độc lập khỏi uy quyền của những người khác."

Ý tưởng – rằng những nỗ lực bỏ ra phải được cân bằng lại bằng việc nghỉ ngơi tương xứng – đương nhiên là rất khác biệt so với những quan niệm của châu Á về học hành và làm việc. Nhưng cũng phải nhắc lại, thế giới quan châu Á được định hình bởi những cánh đồng lúa nước. Ở vùng đồng bằng Châu Giang, người nông dân trồng lúa canh tác hai và đôi khi là ba mùa vụ mỗi năm. Đất đai chỉ bị bỏ hoang trong những khoảng thời gian ngắn ngủi. Trên thực tế, một trong những đặc điểm nổi bật của canh tác lúa nước là nhờ hệ thống tưới tiêu khoa học, các chất dinh dưỡng được chuyên chở theo dòng nước để bồi đắp cho ruộng đồng, vì thế một khoảnh đất được thâm canh nhiều bao nhiêu, nó càng màu mỡ bấy nhiêu.

Nhưng thực tiễn nền nông nghiệp phương Tây hoàn toàn ngược lại. Nếu một cánh đồng lúa mỳ hay ngô không được bỏ hoang vài năm một lần, đất đai sẽ bị kiệt quệ. Mỗi tiết đông sang, ruộng đồng lại trống trải. Những công việc trồng trọt nặng nhọc vào mùa xuân và thu hoạch vào mùa thu cứ nối tiếp đều đặn bởi nhịp độ chậm rãi hơn vào mùa hè và mùa đông. Đây chính là logic mà các nhà cải cách áp dụng vào việc nuôi dưỡng những trí não trẻ trung. Chúng ta xây dựng những ý tưởng mới mẻ dựa trên những sự vật tương đồng, đi từ những gì chúng ta đã biết đến những gì còn chưa biết, và điều mà các nhà cải cách biết rõ chính là nhịp độ của các vụ mùa nông nghiệp. Trí não buộc phải được trau dồi. Nhưng không thể quá nhiều để nó khỏi bị quá tải. Và đâu mới là phương thuốc chữa trị cho những hiểm nguy của tình trạng ấy? Kỳ nghỉ hè dài – một di sản kỳ lạ và khác biệt của nước Mỹ đã sản sinh ra những hệ quả sâu xa đối với các hình mẫu học tập của học sinh ngày nay.

3.

Trong các cuộc tranh luận về giáo dục ở Mỹ, kỳ nghỉ hè là một chủ đề hiếm khi được đề cập tới. Nó được coi là một thành phần thường trực và bất khả xâm phạm trong đời sống học đường, giống như bóng bầu dục hay dạ vũ trường trung học. Nhưng, hãy nhìn vào điểm số kiểm tra của các trường tiểu học và thử xem niềm tin của bạn vào giá trị của những kỳ nghỉ hè dài dằng dặc có dao động một cách sâu sắc hay không.

Những số liệu này xuất phát từ nghiên cứu do nhà xã hội học Karl Alexander thuộc Đại học Johns Hopkins chủ trì. Alexander đã theo dõi tiến triển của 650 em học sinh lớp Một trong hệ thống trường công Baltimore, quan sát xem chúng đạt kết quả ra sao trong các bài kiểm tra Toán học và Kỹ năng Đọc được sử dụng rộng rãi có tên là *California Achievement Test* (Tạm dịch: *Kiểm tra Thành tích California*). Sau đây là kết quả môn Đọc hiểu trong năm năm đầu tiên của cấp Tiểu học, được phân chia dựa theo giai tầng kinh tế xã hội – Hạ, Trung và Thượng lưu.

Lớp	*Lớp Một*	*Lớp Hai*	*Lớp Ba*	*Lớp Bốn*	*Lớp Năm*
Hạ lưu	*329*	*375*	*397*	*433*	*461*
Trung lưu	*348*	*388*	*425*	*467*	*497*
Thượng lưu	*361*	*418*	*460*	*506*	*534*

Hãy nhìn vào cột thứ nhất. Các em học sinh khởi đầu năm lớp Một với những khác biệt rõ rệt nhưng không đến nỗi quá lớn trong cả kiến thức và khả năng. Các em lớp Một đến từ những gia đình khá giả có lợi thế 32 điểm so với những bè bạn đồng trang lứa đến từ các gia đình nghèo khó – và cũng phải nói thêm, những em lớp Một đến từ các gia đình nghèo ở Baltimore thực sự bần cùng. Giờ thì hãy nhìn vào cột lớp Năm. Đến khi ấy, tức bốn năm sau, khoảng cách khiêm tốn ban đầu giữa giàu và nghèo đã gấp hơn hai lần.

"Khoảng cách thành tích" này là một hiện tượng đã được quan sát nhiều lần, và về cơ bản nó gợi ra một trong hai cách lý giải. Câu trả lời thứ nhất là những đứa trẻ thiệt thòi hơn đơn giản không có được năng lực vốn có để học hành như những trẻ em xuất thân từ hoàn cảnh lợi thế hơn. Chúng không được thông minh như thế. Còn thứ hai, một kết luận có chút lạc quan hơn là, xét theo một cách nào đó, các trường học của chúng ta đã tự đánh trượt các trẻ em nghèo: chỉ đơn giản là chúng ta chưa làm đủ tốt công việc dạy dỗ những kỹ năng mà các em cần. Nhưng đây chính là điểm mà nghiên cứu của Alexander trở nên thú vị, bởi hóa ra chẳng có cách lý giải nào trong số đó là chính xác cả.

Thành phố Baltimore không chỉ đưa ra bài Kiểm tra Thành tích California cho học sinh của mình mỗi khi kết thúc năm học vào tháng Sáu. Họ còn tổ chức kiểm tra vào tháng Chín, ngay sau khi kỳ nghỉ hè kết thúc. Điều mà Alexander nhận ra là bộ kết quả kiểm tra thứ hai cho phép ông đưa ra một phân tích hơi khác một chút. Nếu ông nhìn vào sự sai biệt giữa điểm số của một học sinh đạt được khi bắt đầu năm học mới (tháng Chín) và điểm số mà em này đạt được vào tháng Sáu năm sau đó, ông có thể đo được – một cách chính xác – xem em học sinh ấy lĩnh hội được bao nhiêu kiến thức trong cả năm học. Và nếu ông nhìn vào sự sai biệt giữa điểm số của một học sinh vào tháng Sáu và rồi là vào tháng Chín cùng năm đó, ông có thể xác định được em học sinh ấy đã học được bao nhiêu trong thời gian nghỉ hè. Nói cách khác, ông có thể phát hiện ra dù ít dù nhiều, xem bao nhiêu phần trong khoảng cách thành tích ấy là kết quả của những gì xảy ra trong suốt một năm học, và nó liên quan đến mức nào với những gì xảy ra trong kỳ nghỉ hè.

Lớp	Lớp Một	Lớp Hai	Lớp Ba	Lớp Bốn	Lớp Năm	Tổng
Hạ lưu	55	46	30	33	25	189
Trung lưu	69	43	34	41	27	214
Thượng lưu	60	39	34	28	23	184

Hãy bắt đầu với những thu hoạch của năm học. Bảng dưới đây thể hiện điểm số của các em học sinh đã tăng lên bao nhiêu điểm tính từ khi các em bắt đầu vào học (tháng Chín) cho tới khi bế giảng (tháng Sáu). Cột "Tổng cộng" thể hiện tổng số điểm tích lũy được trong cả năm năm của cấp Tiểu học.

Còn dưới đây lại là một câu chuyện hoàn toàn khác với câu chuyện mà bảng điểm thứ nhất gợi ra. Bộ kết quả kiểm tra đầu tiên thể hiện rằng những đứa trẻ ở các gia đình thu nhập thấp dường như tụt hậu trong lớp. Nhưng ở đây chúng ta sẽ thấy rõ ràng rằng điều đó không chính xác. Hãy nhìn vào cột "Tổng cộng". Tính trong cả năm năm bậc Tiểu học, các trẻ em nghèo "vượt qua" các em nhà giàu với 189 điểm so với 184 điểm. Chúng chỉ tụt lại phía sau các em trung lưu với một khoảng cách khiêm tốn, và, thực tế là, trong một năm – lớp Hai, các em còn đạt kết quả tốt hơn cả các học sinh gia đình trung lưu và thượng lưu.

Tiếp theo, hãy cùng xem điều gì xảy ra khi chúng ta quan sát điểm số môn Đọc hiểu thay đổi trong kỳ nghỉ hè.

Lớp	Sau năm lớp Một	Sau năm lớp Hai	Sau năm lớp Ba	Sau năm lớp Bốn	Tổng cộng
Hạ lưu	-3,67	-1,70	2,74	2,89	0,26
Trung lưu	-3,11	4,18	3,68	2,34	7,09
Thượng lưu	15,38	9,22	14,51	13,38	52,49

Bạn đã thấy sai biệt chưa? Hãy nhìn vào cột thứ nhất, hãy xem điều gì xảy ra trong mùa hè ngay sau năm học lớp Một. Những đứa trẻ nhà giàu nhất trở lại trường học vào tháng Chín và điểm số môn Đọc hiểu của chúng tăng vọt hơn 15 điểm. Những đứa trẻ nhà nghèo trở lại trường học sau kỳ nghỉ và điểm số Đọc hiểu giảm xuống khoảng 4 điểm. Những đứa trẻ nghèo có thể học tốt hơn các bạn nhà giàu trong suốt năm học. Nhưng đến mùa hè, chúng lại bị tụt xa ở phía sau.

Giờ hãy nhìn vào cột cuối cùng, ở đó tính tổng cộng điểm số đạt được trong tất cả các mùa hè từ năm lớp Một cho tới lớp Năm. Điểm số môn Đọc hiểu của các em nghèo chỉ tăng lên 0,26 điểm. Khi xem xét kỹ năng Đọc hiểu, trẻ em nghèo hầu như không học được gì

trong thời gian không phải kỳ học. Điểm số Đọc hiểu của các em nhà khá giả thì ngược lại, tăng lên đáng kinh ngạc 52,49 điểm. Có thể thấy lợi thế mà những học sinh gia đình khá giả có được so với các bạn học nhà nghèo chính là kết quả của những khác biệt trong cách mà những trẻ em có điều kiện sống tốt tiếp tục trau dồi khi không ở trong môi trường lớp học.

Chúng ta nhìn thấy gì ở đây? Một khả năng rất thực tế rằng có những hệ quả giáo dục xuất phát từ những khác biệt trong phong cách giáo dục con cái mà chúng ta đã từng nói đến trong chương về Chris Langan. Hãy nhớ lại Alex Williams, cậu bé chín tuổi mà Annette Lareau đã nghiên cứu. Cha mẹ cậu đặt lòng tin vào phương cách giáo dục có tính toán. Cậu được dẫn tới các viện bảo tàng, ghi danh vào những chương trình đặc biệt và đi đến trại hè, tham gia các lớp học. Khi cậu cảm thấy buồn chán ở nhà, có biết bao nhiêu sách vở cho cậu đọc, và cha mẹ cậu coi việc thúc đẩy con mình tham dự một cách chủ động vào thế giới xung quanh cậu là trách nhiệm của chính họ. Chẳng phải khó khăn gì để thấy rằng qua mùa hè Alex sẽ tiến bộ hơn về Đọc hiểu và Toán.

Nhưng việc đó không xảy ra với Katie Brindle, cô bé xuất thân từ khu nghèo khổ. Gia đình không có đủ tiền để cho cô bé đến trại hè. Cô không được mẹ lái xe đưa đến các lớp học đặc biệt, và cũng chẳng có sách chồng chất quanh phòng để cô bé đọc nếu cảm thấy buồn chán. Hầu như chắc chắn chỉ có một chiếc vô tuyến. Chắc hẳn cô bé cũng có một dịp nghỉ hè tuyệt vời, làm quen với bạn mới, vui chơi ngoài trời, đi xem chiếu bóng, trải qua những ngày hè vô tư phóng khoáng mà tất cả chúng ta đều mơ ước. Nhưng không thứ gì trong số đó có khả năng nâng cao kỹ năng môn Toán học và Đọc hiểu của cô, và mỗi ngày hè vô tư trôi qua lại đẩy cô bé lùi xa nữa, xa nữa sau Alex. Alex không chắc đã thông minh hơn Katie. Chỉ là cậu bé học nhiều hơn cô bé: cậu bé trải qua vài tháng trời học hành liên tục suốt mùa hè trong khi cô bé chỉ xem tivi và vui chơi ngoài trời.

Điều mà nghiên cứu của Alexander gợi ý chính là cách thức người ta vẫn thảo luận về giáo dục trên khắp nước Mỹ thật ngược đời. Một khối lượng thời gian lớn đã được bỏ ra để bàn bạc về cách giảm thiểu quy mô lớp học, biên soạn lại giáo trình, mua cho mỗi học sinh một chiếc laptop mới tinh và tăng thêm quỹ trường học – tất cả những động thái ấy thừa nhận rằng có điều gì đó sai lầm căn bản trong những việc mà nhà trường vốn vẫn đang làm. Nhưng thử nhìn vào bảng thứ hai, trong đó thể hiện những gì xảy ra từ khoảng tháng Chín đến tháng Sáu. Giáo dục trong nhà trường có tác dụng. Vấn đề duy nhất với trường học – đối với những em học sinh không đạt thành tích tốt – chính là chúng chưa nhận được đủ sự dạy dỗ từ môi trường học đường.

Trên thực tế, Alexander đã thực hiện một phép tính rất đơn giản để chứng minh điều sẽ xảy ra nếu học trò Baltimore đến trường quanh năm suốt tháng: Câu trả lời là các em nhà nghèo và các em nhà giàu, tính đến cuối cấp Tiểu học, sẽ đạt trình độ gần như tương đương nhau trong môn Toán và Đọc hiểu.

Xem xét trên quan điểm này, bạn sẽ thấy những nguyên cớ dẫn tới vị thế ưu việt trong môn Toán của châu Á trở nên sáng rõ. Học sinh trong các trường học châu Á không có những kỳ nghỉ hè dài hơi. Tại sao lại thế? Những nền văn hóa, vốn vẫn tin tưởng rằng con đường duy nhất dẫn tới thành công là việc cần mẫn thức dậy trước bình minh 360 ngày một

năm, hầu như sẽ không đời nào lại phóng tay cho lũ trẻ tới ba tháng nghỉ ngơi mùa hè. Một năm học ở nước Mỹ, tính trung bình kéo dài 180 ngày. Năm học của Hàn Quốc là 220 ngày. Năm học ở Nhật Bản là 243 ngày.

Một trong những câu trong bài kiểm tra toán gần đây cho học sinh trên toàn thế giới là: những câu hỏi về Đại số, Giải tích và Hình học trong bài test này bao quát được bao nhiêu phần nội dung kiến thức chủ yếu các em đã từng học trên lớp. Đối với học sinh lớp Mười Hai của Nhật Bản, câu trả lời là 92%. Đó chính là giá trị của việc đến trường 243 ngày một năm. Bạn có đủ thời gian để học được tất cả những gì cần phải học – và bạn có ít thời gian để xóa bỏ nó. Đối với học sinh lớp Mười Hai của Mỹ, con số tương ứng là 54%. Đối với những em học sinh thuộc tầng lớp nghèo, trường học của Mỹ chẳng có vấn đề gì hết. Chỉ kỳ nghỉ hè là có vấn đề, và đó cũng là vấn đề mà các trường KIPP bắt tay vào giải quyết. Họ quyết định đem những bài học đúc rút ra từ những cánh đồng lúa nước đến áp dụng cho những thành phố nội ô nước Mỹ.

4.

"Giờ học bắt đầu vào lúc bảy giờ hai mươi lăm phút," David Levin nói về các học sinh tại Học viện KIPP Bronx. "Các em đều trải qua một khoảng thời gian rèn luyện kỹ năng tư duy đến bảy giờ năm mươi lăm phút. Chúng học chín mươi phút môn tiếng Anh, chín mươi phút môn Toán mỗi ngày, trừ ở lớp Năm, các em học hai tiếng môn Toán mỗi ngày. Ít nhất hai lần mỗi tuần các em sẽ học: một tiếng cho môn Khoa học, một tiếng cho Khoa học Xã hội, một tiếng cho Âm nhạc, và rồi trải qua một tiếng mười lăm phút cuối cùng cho hòa nhạc. Mọi người đều tham gia hòa nhạc. Một ngày học kéo dài từ bảy giờ hai mươi lăm phút đến năm giờ chiều. Sau khi tan học lúc năm giờ chiều, học sinh ở lại trường tham gia vào các câu lạc bộ làm bài tập về nhà, hay đội luyện tập thể dục thể thao. Có những học sinh đến trường từ bảy giờ hai mươi lăm phút sáng cho tới bảy giờ tối. Ngày học bình thường, bỏ qua một bên bữa trưa và giờ giải lao, những đứa trẻ của chúng ta đã học nhiều hơn so với học sinh trường công truyền thống từ 50 đến 60% thời gian".

Levin đứng trong hành lang chính của trường. Lúc đó là giờ ăn trưa, các học sinh đứng vào hàng đúng trật tự, tất cả đều mặc đồng phục Học viện KIPP. Levin chặn một em bé gái đuôi áo bị bung ra ngoài. "Giúp chú nhé, khi nào cháu có cơ hội," ông gọi với theo, làm một cử chỉ giữ bí mật. Ông nói tiếp: "Các ngày thứ Bảy, chúng học từ chín giờ sáng đến một giờ chiều. Mùa hè thời gian học là từ tám giờ sáng đến hai giờ chiều." Khi nói đến mùa hè, Levin đang nhắc tới thực tế rằng các em học sinh của KIPP trải qua thêm ba tuần học phụ trội vào tháng Bảy. Xét cho cùng, đây chính xác là nhóm trẻ em của những gia đình thu nhập thấp mà Alexander đã xác định là bị mất căn bản trong kỳ nghỉ hè dài, vậy nên cách ứng phó của KIPP đơn giản là không cho phép một kỳ nghỉ hè dài nữa.

"Khởi đầu khá khó khăn," ông nói tiếp. "Đến cuối ngày các em ngọ ngoạy không yên. Một phần là chịu đựng, một phần là động lực. Một phần trong đó là những khuyến khích, tưởng thưởng và những niềm vui thích. Một phần trong đó là kỷ luật kiểu truyền thống có

hiệu quả. Bạn trộn tất cả những thứ đó vào chung một nồi. Ở đây chúng tôi nói rất nhiều về sự bền bỉ chịu đựng và tự kiểm soát. Bọn trẻ biết rõ những từ ấy có ý nghĩa gì."

Levin bước dọc hành lang đến một phòng học Toán lớp Tám và đứng yên lặng ở cuối lớp. Một em học sinh tên Aaron đang đứng trước lớp, tự tìm cách giải cho một vấn đề trong tờ bài tập kỹ năng tư duy mà tất cả các học sinh KIPP được yêu cầu phải làm mỗi buổi sáng. Giáo viên – một người đàn ông cột tóc đuôi ngựa khoảng ba mươi tuổi tên là Frank Corcoran, ngồi ở một bên, chỉ thi thoảng xen vào chỉ dẫn cho cuộc thảo luận. Đó là kiểu khung cảnh vẫn diễn đi diễn lại hàng ngày trong các lớp học ở Mỹ – nhưng với một điểm khác biệt. Aaron đứng lên trước lớp, xử trí với duy nhất vấn đề đó trong suốt *hai mươi* phút đồng hồ – một cách có phương pháp, thật cẩn thận, với sự hỗ trợ của cả lớp, không chỉ là tìm ra đáp án, mà còn phải vượt qua câu hỏi liệu rằng có hơn một cách tìm ra lời giải hay không. Đó chính là sự tái diễn lại từ đầu việc Renee tỉ mẩn phát hiện ra khái niệm hệ số góc bất định.

"Điều mà khoảng thời gian phụ thêm làm được chính là đem tới một không khí thư giãn hơn," Corcoran nói, sau khi giờ học kết thúc. "Tôi nhận thấy vấn đề tồn tại trong việc dạy học môn Toán chính là cách tiếp cận theo kiểu *tự bơi hay là chết chìm*. Mọi thứ đều là ganh đua chớp nhoáng, và những em đến đích đầu tiên là những người được tưởng thưởng. Vậy nên mới dẫn tới một thứ cảm giác là môn toán dành riêng cho một số người còn những người khác thì không. Tôi nghĩ những khoảng thời gian nói rộng ra đem lại cho bạn cơ hội giải thích các thứ khi ở vai trò giáo viên và thêm thời gian cho lũ trẻ ngồi lại và suy nghĩ kỹ càng mọi điều đang diễn ra – để xem xét, để làm tất cả với nhịp độ chậm rãi hơn. Như thế có vẻ ngược đời nhưng chúng tôi làm mọi thứ với nhịp độ chậm rãi hơn và kết quả là, chúng tôi đạt được nhiều hơn. Kiến thức được ghi nhớ, được hiểu sâu sắc hơn. Nó cũng khiến tôi thoải mái hơn chút. Chúng tôi có thời gian để bày ra các trò chơi. Bọn trẻ có thể hỏi bất cứ câu nào các em muốn, và nếu tôi giải thích điều gì đó, tôi không cảm thấy ức chế về mặt thời gian. Tôi có thể lật lại các vấn đề mà không cảm thấy áp lực thời gian." Khoảng thời gian phụ trội còn đem lại cho Corcoran cơ hội biến môn Toán trở nên có ý nghĩa: làm cho các em học sinh cảm nhận rõ hơn mối liên hệ giữa nỗ lực và tưởng thưởng.

Trên các bức tường quanh lớp học là hàng tá bằng chứng nhận của kỳ kiểm tra Uỷ viên Hội đồng thành phố New York, xác nhận vị trí hạng nhất cho các học sinh của Corcoran. "Trong lớp chúng tôi có một học sinh nữ" Corcoran nói. "Em đó từng học toán rất tệ ở lớp Năm. Mỗi khi chúng tôi thực hiện giờ bổ trợ vào Chủ nhật cho học sinh yếu môn toán, em thường khóc. Nước mắt rơi lã chã." Nhớ lại kỷ niệm cũ, Corcoran tỏ ra đôi chút xúc động. Anh nhìn xuống. "Cô bé vừa mới gửi e-mail cho chúng tôi mấy tuần trước. Giờ thì em đã vào đại học. Em là tân sinh viên chuyên ngành kế toán."

5.

Câu chuyện mang màu sắc thần kỳ về một ngôi trường biến đổi những kẻ thất bại thành người chiến thắng, đương nhiên, đã quá quen thuộc. Đó là thứ nhan nhản trong những cuốn sách lãng mạn và những bộ phim Hollywood sụt sùi ủy mị. Hiện thực ở những nơi như Học

viện KIPP kém hào nhoáng hơn thế nhiều. Để hiểu được về thời gian học phụ trội thêm 50 đến 60% là như thế nào, hãy lắng nghe mô tả về một ngày điển hình trong đời sống của một học sinh KIPP.

Tên của học sinh đó là Marita. Em là con duy nhất của một bà mẹ đơn thân. Mẹ em chưa bao giờ học đại học. Hai mẹ con sống trong căn hộ một phòng ngủ ở khu Bronx. Trước đây Marita học tại trường của giáo xứ ở cuối phố, cho đến khi mẹ em nghe nói về KIPP. "Lúc đó cháu đang học lớp Bốn, cháu và một đứa bạn tên là Tanya đăng ký vào KIPP," Marita kể. "Cháu nhớ Cô Owens. Cô ấy phỏng vấn cháu, và cách cô ấy nói làm cho mọi thứ có vẻ khó khăn đến nỗi cháu nghĩ cháu sắp sửa bị cầm tù. Suýt nữa cháu đã bật khóc. Còn cô ấy thì nói kiểu như: Nếu em không muốn, em không phải ký đâu. Nhưng mẹ cháu ở ngay đấy, thế nên cháu ký."

Với chữ ký ấy, cuộc đời cô bé đã thay đổi. (Hãy luôn ghi nhớ rằng Marita mới mười hai tuổi khi đọc những dòng dưới đây) :

"Cháu thức dậy vào lúc năm giờ bốn mươi lăm phút sáng, đánh răng, tắm táp" cô bé nói. "Cháu sẽ ăn sáng một chút ở trường, nếu bị đến trễ. Thường thì cháu vẫn bị rầy la vì cháu lề mề chậm chạp quá. Cháu gặp các bạn Diana và Steven ở bến xe buýt và chúng cháu lên xe buýt số Một."

Thức dậy lúc 5:45 là tương đối phổ biến với học sinh KIPP, đặc biệt là chuyện nhiều em đi xe buýt và tàu điện đường dài đều đặn bằng vé tháng để đến trường. Levin có lần đã bước vào một phòng học Nhạc lớp Bảy với bảy mươi đứa trẻ trong đó và yêu cầu các em thử giơ tay xem chúng thức dậy lúc mấy giờ. Một nhóm nhỏ nói các em dậy sau bảy giờ. Ba phần tư nói các em dậy trước sáu giờ. Và nhiều em nói rằng chúng thức dậy trước 5:30. Một bạn cùng lớp của Marita – cậu bé tên José, nói rằng đôi khi em thức dậy vào lúc ba hay bốn giờ sáng, hoàn thành nốt bài tập về nhà còn lại từ hôm trước và rồi "quay trở lại chợp mắt thêm một chút."

Marita kể tiếp:

Cháu rời khỏi trường vào lúc năm giờ chiều, và nếu cháu không la cà đây đó thì cháu sẽ về đến nhà vào khoảng năm giờ ba mươi. Cháu chào mẹ thật nhanh rồi bắt tay vào làm bài tập. Nếu hôm ấy không có quá nhiều bài tập, thì cháu sẽ mất khoảng hai hay ba tiếng đồng hồ và sẽ làm xong vào khoảng chín giờ tối. Hay nếu chúng cháu có bài luận thì cháu sẽ xong xuôi vào khoảng mười giờ, hay mười giờ rưỡi đêm.

Mẹ thường xen ngang bảo cháu nghỉ tay để ăn tối. Cháu nói với mẹ là cháu muốn làm xong luôn một thể, nhưng mẹ nói cháu phải ăn cái đã. Nên khoảng tám giờ, mẹ cho cháu nghỉ ngơi ăn tối chừng nửa tiếng và rồi cháu tiếp tục làm bài. Sau đó, thường khi làm bài tập xong, mẹ cháu muốn nghe kể về trường lớp, nhưng cháu phải nói thật nhanh vì cháu còn phải đi ngủ lúc mười một giờ. Thế nên cháu chuẩn bị mọi thứ sẵn sàng và vào giường nằm. Cháu kể mẹ nghe về ngày đi học và những chuyện đã xảy ra. Khi cháu kể chuyện xong, mẹ cháu thường đã gà gật ngủ rồi, nên chắc là khoảng mười một giờ mười lăm. Sau đó cháu

ngủ, sáng hôm sau hai mẹ con lại bắt đầu mọi việc hệt như thế. Hai mẹ con ở trong cùng một phòng. Nhưng đấy là một phòng ngủ lớn và có thể chia đôi, hai mẹ con kê giường ở hai bên. Cháu với mẹ rất thân thiết với nhau.

Cô bé kể chuyện với kiểu thật-thà-như-đếm của những đứa trẻ không hề biết rằng tình thế của các em bất thường đến nhường nào. Em đã trải qua những khoảng thời gian của một luật sư gắng sức thuyết phục đối tác hay của một bác sĩ nội trú. Không thấy dấu vết của những quầng thâm dưới mắt hay một cốc cà phê nghi ngút khói trước mặt chỉ là vì em còn quá nhỏ cho những thứ đó.

“Đôi khi cháu không đi ngủ đúng giờ,” Marita tiếp tục. “Cháu đi ngủ vào lúc chừng mười hai giờ khuya, và buổi chiều hôm sau, cơn buồn ngủ sẽ hạ gục cháu. Cháu sẽ gà gật trong lớp học. Nhưng cháu phải cố gắng tỉnh ngay bởi vì cháu còn phải nghe giảng nữa. Cháu vẫn nhớ một lần ở trong lớp, cháu ngủ thiếp đi, thầy giáo nhìn thấy và bảo, 'Thầy có thể nói chuyện với em sau giờ học chứ?' Thầy hỏi cháu, 'Sao em lại ngủ gật?' Cháu kể với thầy là cháu đi ngủ muộn. Và thầy bảo: 'Em phải đi ngủ sớm hơn.'

6.

Cuộc sống của Marita không phải cuộc sống đặc trưng thuộc về một đứa trẻ mười hai tuổi. Đó cũng chẳng phải là điều chúng ta ước ao cho một đứa trẻ mười hai tuổi. Chúng ta vẫn muốn tin tưởng rằng trẻ em nên có thời gian để vui chơi, mơ mộng và ngủ ngoan. Nhưng Marita có những trách nhiệm. Những thứ đòi hỏi ở em cũng giống hệt những điều đòi hỏi đối với các phi công người Hàn Quốc. Để trở thành một người xuất sắc ở lĩnh vực của mình, họ buộc phải từ bỏ ít nhiều cá tính riêng, bởi xuyên suốt nền văn hóa Hàn Quốc với lòng tôn kính sâu sắc dành cho uy quyền đơn giản là không thể phát huy tác dụng trong khoang lái. Marita cũng phải thực hiện điều tương tự vì di sản nền văn hóa mà cô bé được thừa hưởng không hề phù hợp với hoàn cảnh của em – không phù hợp khi mà các gia đình trung lưu và trung – thượng lưu tận dụng các dịp cuối tuần và kỳ nghỉ hè để thúc đẩy con cái mình tiến về phía trước. Cộng đồng xung quanh cô bé không đem lại cho em những gì em cần. Vậy cô bé phải làm gì? Từ bỏ những buổi tối, kỳ cuối tuần thú vị và cả bạn bè – tất cả những yếu tố của thế giới cũ – và thay thế chúng bằng KIPP.

Đoạn dưới đây là tâm sự có phần đau lòng của Marita:

Khi chúng cháu bắt đầu vào lớp Năm, cháu vẫn thường liên lạc với một trong số các bạn gái ở trường cũ, và cứ rời khỏi trường học vào ngày thứ Sáu là cháu sẽ đến nhà bạn đó, ở lại cho đến khi mẹ cháu đi làm về. Vậy nên cháu sẽ ở nhà bạn và sẽ làm bài tập luôn. Bạn cháu thì chẳng bao giờ có bài tập về nhà cả. Bạn ấy nói, “Ôi, Chúa ơi, cậu phải ở đấy muộn nhỉ.” Rồi bạn ấy bảo muốn vào học ở KIPP, nhưng sau đó lại nói rằng KIPP thì khó quá và bạn ấy cũng không muốn phải làm như thế. Cháu giải thích cho bạn ấy rằng, “Mọi người đều nói là KIPP khó, nhưng một khi cậu hiểu rõ nó rồi thì cũng không khó khăn đến thế đâu.” Bạn ấy trả lời, “Đấy là vì cậu thông minh.” Cháu nói, “Không, tất cả chúng mình đều thông minh mà.” Bạn ấy không hào hứng gì lắm bởi vì chúng cháu phải ở lại trường đến tận năm giờ

chiều và có rất nhiều bài tập về nhà, cháu bảo bạn là làm bài tập về nhà sẽ giúp chúng cháu học trên lớp tốt hơn. Bạn nói rằng bạn không muốn nghe hết bài thuyết giảng đâu. Bây giờ tất cả bạn bè của cháu đều học ở KIPP hết.

Như thế có phải là đòi hỏi quá nhiều ở một đứa trẻ không? Đúng vậy. Nhưng hãy nghĩ về mọi thứ từ góc độ của Marita. Cô bé đã có một giao kèo với trường học. Em sẽ thức dậy vào lúc năm giờ-bốn-mươi-lăm-phút sáng, đi học cả vào ngày thứ Bảy, làm bài tập đến mười một giờ khuya. Ngược lại, KIPP hứa hẹn rằng nó sẽ đón nhận những đứa trẻ mắc kẹt trong cảnh đói nghèo như cô bé và đem đến cho chúng một cơ may để thoát ra khỏi đó. Nó sẽ đảm bảo cho 84% tổng số học sinh đạt mức thậm chí vượt trình độ cấp học của mình về môn Toán. Nhờ vào việc thực thi lời hứa đó, 90% học sinh của KIPP đã giành được học bổng của các trường trung học tư nhân hay trường thuộc giáo xứ thay vì phải đi học tại những hệ thống trường trung học làng nhàng trong khu Bronx. Và nhờ những trải nghiệm ở cấp trung học như thế, hơn 80% học sinh tốt nghiệp từ KIPP sẽ tiếp tục theo học đại học/cao đẳng, trong đó rất nhiều trường hợp đã trở thành người đầu tiên của gia đình vào đại học.

Làm sao đó lại là một thỏa thuận tồi được? Tất cả những gì chúng ta đã tiếp nhận trong cuốn *Những kẻ xuất chúng* này nói lên rằng thành công luôn tuân theo một chiều hướng có thể dự đoán. Không phải cứ là người xuất sắc nhất mới thành công. Nếu như thế, Chris Langan đã ngang hàng với Einstein rồi. Cũng không phải thành công chỉ đơn giản là tổng cộng của những quyết định, nỗ lực mà chúng ta thực hiện nhân danh bản thân mình. Thành công đúng hơn là một món quà. Kẻ xuất chúng là những người được ban tặng các cơ hội – và họ có đủ cả nội lực cũng như năng lực trí não để nắm bắt lấy cơ may ấy. Đối với các tuyển thủ khúc côn cầu và bóng đá sinh vào tháng Giêng, cơ hội tốt nhất là được góp mặt vào đội hình toàn-sao. Đối với ban nhạc Beatles, đó là Hamburg. Đối với Bill Gates, vận may chính là được sinh ra vào đúng thời điểm và đón nhận món quà từ bộ thiết bị đầu cuối ở trường trung học cơ sở. Joe Flom và những sáng lập viên của hãng Watchtell, Lipton, Rosen & Katz có rất nhiều vận may. Họ ra đời vào đúng thời điểm với các bậc cha mẹ thích hợp và cả chủng tộc thích hợp, những điều cho phép họ rèn luyện kỹ năng mua bán – sát nhập trong suốt hai mươi năm trước khi phần còn lại của giới luật gia bắt kịp. Cách thức mà hãng hàng không Korean Air đã thực hiện khi cải tổ hoạt động của mình, chính là đem lại cho các phi công của hãng cơ hội thoát ly khỏi những áp chế từ di sản văn hóa của chính họ.

Bài học ở đây rất đơn giản. Nhưng điều rõ ràng là chúng ta thường đánh giá thấp nó. Chúng ta bị đóng khung vào thần thoại của những hình mẫu cừ nhất, xuất sắc nhất và tự thân dựng nghiệp đến mức chúng ta nghĩ rằng những kẻ xuất chúng tự nhiên nảy nở từ lòng đất. Chúng ta nhìn vào anh chàng Bill Gates trẻ tuổi và lấy làm kinh ngạc rằng thế giới này đã tạo điều kiện cho cậu bé mười-ba-tuổi ấy trở thành một doanh nhân thành đạt rực rỡ. Nhưng đó là một bài học sai lầm. Thế giới của chúng ta chỉ đem lại cho một cậu bé mười-ba-tuổi cơ hội truy cập không hạn chế vào một bộ thiết bị đầu cuối làm việc đồng thời hồi năm 1968. Nếu cả triệu cô cậu bé tuổi teen được trao tặng vận may tương tự, ngày nay chúng ta sẽ có thêm bao nhiêu tập đoàn Microsoft nữa? Để dựng xây một thế giới tốt đẹp hơn, chúng ta cần phải thay thế việc chắp vá những vận may rời rạc và các lợi thế tùy tiện vốn quyết định thành công ngày nay – những ngày sinh tháng đẻ đầy hạnh vận cùng những tình cờ đầy hoan hỉ của lịch sử – bằng một xã hội mang lại cơ hội cho tất cả. Nếu Canada có một giải

thi đấu khúc côn cầu thứ hai dành cho những em sinh vào nửa sau của năm, thì giờ đây đất nước này hẳn đã được sở hữu gấp đôi số lượng ngôi sao khúc côn cầu trưởng thành. Giờ thì hãy nhân lên số lượng tài năng bỗng nhiên bừng nở ở tất cả các lĩnh vực và ngành nghề như thế. Thế giới đó có thể sẽ giàu có thịnh vượng hơn rất nhiều so với thế giới mà chúng ta đã định đoạt nên.

Marita không cần một ngôi trường mới với những sân chơi rộng hàng hécta và những trang thiết bị bóng lộn. Cô bé không cần một chiếc laptop, một lớp học quy mô nhỏ, một giáo viên với học vị Tiến sĩ hay một căn hộ rộng rãi hơn. Cô bé không cần đến mức IQ cao hơn hay một trí não nhanh nhẹn như của Chris Langan. Tất cả những điều ấy sẽ là rất tuyệt, hẳn nhiên. Nhưng chúng đều đi chệch hướng. Marita chỉ cần một cơ hội. Và hãy thử nhìn vào cơ hội mà cô bé được trao tặng! Ai đó đem một phần nhỏ bé của tư duy ruộng lúa đến vùng Nam Bronx và giải thích cho cô bé về sự thần kỳ của công việc có ý nghĩa.

PHẦN KẾT. Câu chuyện Jamaica

"NẾU NHỮNG ĐỨA TRẺ DA MÀU ĐƯỢC SINH RA, CHÚNG SẼ ĐƯỢC GIẢI PHÓNG."

1.

Ngày 9 tháng Chín năm 1931, một người phụ nữ trẻ tên Daisy Nation đã hạ sinh một cặp bé gái. Cô và chồng – Donald cùng là giáo viên của ngôi trường trong một khu làng nhỏ bé có tên Harewood ở giáo xứ Saint Catherine vùng trung Jamaica. Họ đặt tên cho hai bé gái sinh đôi là Faith và Joyce. Khi Donald được tin anh đã là cha của hai đứa trẻ sinh đôi, anh quỳ xuống và thành kính dâng lên Chúa lời cầu xin bảo hộ cuộc sống cho chúng.

Gia đình Nation sống trong một căn nhà nhỏ trên địa phận của nhà thờ Anh giáo vùng Harewood. Trường học ở ngay bên cạnh, đó là một ngôi nhà thô sơ chỉ có một phòng dựng trên những cây cột bê tông. Vài ngày trong năm có tới ba trăm đứa trẻ chen chúc trong căn phòng đó, nhưng thường thì chỉ chưa đầy hai chục đứa. Lũ trẻ đọc thật to hoặc tụng thuộc lòng bảng cửu chương viết trên bảng đá đen. Bất cứ lúc nào có thể, lớp học sẽ được chuyển ra ngoài trời, dưới những cây xoài. Nếu bọn trẻ lộn xộn mất trật tự, Donald Nation sẽ bước từ bên này qua bên kia căn phòng, tay vung vẩy chiếc roi da sang trái sang phải trong khi lũ trẻ nháo nhào xô về chỗ ngồi.

Donald là một người bệ vệ, ít nói và đáng tôn kính, một người yêu mến sách cuồng nhiệt. Trong thư viện nhỏ của ông là những tác phẩm thi ca, triết học và cả tiểu thuyết của những tác giả như Somerset Maugham . Ông đọc báo hàng ngày, bám sát dòng sự kiện diễn ra trên khắp thế giới. Vào buổi tối, người bạn thân thiết nhất của ông là Archedeacon Hay, một mục sư Anh giáo sống ở bên kia quả đồi thường đến chơi. Ngồi ở hiên nhà Donald, họ cùng nhau mổ xẻ những vấn đề của đất nước Jamaica. Vợ của Donald, bà Daisy, đến từ giáo xứ Saint Elizabeth. Họ thời con gái của bà là Ford, cha bà sở hữu một cửa tiệm tạp hóa nhỏ. Bà là một trong số ba người con gái của gia đình và nổi tiếng xinh đẹp.

Lên mười một tuổi, cặp song sinh giành được học bổng của một trường nội trú có tên Saint Hilda gần vùng duyên hải phía nam. Đó là một trường tư Anh giáo dành riêng cho tiểu thư thuộc các gia đình tăng lữ, điền chủ và đốc công người Anh. Từ trường Saint Hilda, hai cô bé nộp đơn ứng tuyển và được nhận vào học tại trường University College ở London. Không lâu sau đó, Joyce, cô chị của cặp sinh đôi, được mời tới dự bữa tiệc sinh nhật hai-mươi-mốt tuổi của Graham, một nhà toán học người Anh. Chủ nhân bữa tiệc đứng lên ngâm một bài thơ nhưng lại quên mất mấy câu, Joyce cảm thấy ngượng ngùng thay cho anh – mặc dù chẳng có lý do gì để cô phải cảm thấy xấu hổ, cô không hề quen biết anh. Rồi Joyce và Graham phải lòng nhau và họ làm đám cưới. Họ chuyển tới sống ở Canada. Graham là giảng viên Toán, còn Joyce trở thành một nhà văn và bác sĩ chuyên khoa gia đình thành công. Họ

có ba cậu con trai và sống trong ngôi nhà xinh đẹp trên một ngọn đồi ở vùng thôn quê. Họ của Graham là Gladwell. Ông chính là cha tôi – còn Joyce Gladwell là mẹ tôi.

2.

Đó chính là câu chuyện về con đường dẫn tới thành công của mẹ tôi – nhưng nó không chân xác. Nó không dối trá theo nghĩa là một câu chuyện bịa đặt. Nhưng nó sai lầm, giống như việc kể câu chuyện về Bill Gates mà không nhắc đến chiếc máy tính ở Lakeside là sai lầm, hay giải thích về sự tinh thông toán học của người châu Á mà không quay trở về xem xét những ruộng lúa nước là một việc sai lầm. Câu chuyện ở trên cũng đã bỏ qua rất nhiều cơ hội và cả vai trò quan trọng của di sản văn hóa đối với mẹ tôi.

Ví như, vào năm 1935, khi mẹ tôi và người chị em song sinh của bà lên bốn tuổi, một nhà sử học có tên William

M.MacMillan đã đến thăm Jamaica. Ông là giáo sư tại Đại học Witwatersrand ở Johannesburg, Nam Phi. MacMillan là một người đi trước thời đại: ông quan tâm sâu sắc tới những vấn đề xã hội của cộng đồng da đen ở Nam Phi, ông tìm đến vùng Caribe để thực hiện đề tài tương tự mà ông đã làm ở quê nhà Nam Phi.

Vấn đề chủ đạo trong những mối bận tâm của MacMillan chính là hệ thống giáo dục của Jamaica. Giáo dục nhà trường chính quy – nếu bạn có thể gọi những gì xảy ra trong ngôi nhà gỗ thô sơ ngay bên cạnh nhà ông bà tôi là "giáo dục nhà trường chính quy" – chỉ kéo dài đến năm mười bốn tuổi. Jamaica không hề có trường trung học công hay các trường đại học. Những học sinh ham học sẽ tham gia các lớp bồi dưỡng thêm với vị hiệu trưởng trong những năm tháng thiếu niên và nếu may mắn, họ có thể được vào học ở những trường cao đẳng như của các giáo viên mình. Những em có tham vọng lớn hơn bằng cách này hay cách khác buộc phải tự tìm đường vào một trường công và từ đó chuyển tiếp lên một trường đại học ở Mỹ hoặc Anh.

Nhưng học bổng quá ít ỏi và nhỏ giọt, còn chi phí của trường học tư cao tới mức không kham nổi với tất cả mọi người, trừ một số ít người có điều kiện. "Chiếc cầu nối từ các trường tiểu học" đến trung học "quá nhỏ hẹp và bấp bênh", như MacMillan sau này viết trong một tác phẩm phê bình với tựa *Warning from the West Indies* (Tạm dịch: *Lời cảnh báo từ miền Tây Ấn*) chỉ trích về cung cách hành xử của nước Anh đối với các thuộc địa của mình." Hệ thống trường học không hề làm được điều gì cho những tầng lớp "bần cùng nhất." Ông tiếp tục: "Những ngôi trường này không là thứ gì khác ngoài một nhân tố làm sâu sắc thêm sự phân cách xã hội." Nếu chính phủ không mang lại cho người dân của mình những cơ hội thì – ông cảnh báo, sẽ nảy sinh rắc rối.

Một năm sau khi MacMillan xuất bản cuốn sách, một làn sóng bạo động và bất ổn tràn vào vùng Caribe. Mười bốn người đã bị giết và năm mươi chín người khác bị thương ở Trinidad. Mười bốn người bị giết và bốn mươi bảy người bị thương ở Barbados. Ở Jamaica, hàng loạt cuộc tấn công bạo lực đã khiến đất nước đình trệ, phải tuyên bố tình trạng khẩn cấp. Quá lo sợ, chính quyền Anh quốc đã phải xem xét cẩn thận toa thuốc mà MacMillan đã

kê, trong số rất nhiều cải cách khác, họ đã đưa ra một loạt các học bổng “trên-toàn-đảo-quốc” dành cơ hội cho những học sinh có tư chất được đến học tại các trường trung học công. Học bổng bắt đầu được trao từ năm 1941. Mẹ tôi và người chị em sinh đôi của bà tham gia cuộc thi nhận học bổng vào năm sau đó. Đó là con đường để họ đạt được giáo dục bậc trung học; nếu họ ra đời sớm trước đó hai, ba hay bốn năm, có thể họ sẽ không bao giờ được học hành đầy đủ. Mẹ tôi, với diễn tiến cuộc đời bà – phải chịu ơn thời điểm ra đời thích hợp, chịu ơn những kẻ gây bạo động hồi năm 1937 và chịu ơn W.M. MacMillan.

Tôi đã từng miêu tả bà tôi – Daisy Nation – là “nổi tiếng bởi nhan sắc của mình.” Thực sự đó chỉ là những lời hoa mỹ nghèo nàn để nói về bà. Bà là người có ảnh hưởng to lớn tới mọi việc. Thực tế việc mẹ tôi và người chị em sinh đôi có thể rời Harewood để tới Saint Hilda's học chính là nhờ công sức của bà tôi. Ông tôi có thể là một người khả kính và có học, nhưng ông chỉ là một người lý tưởng chủ nghĩa và mơ mộng. Ông chôn vùi bản thân vào sách vở. Nếu ông có tham vọng nào đó dành cho các cô con gái, ông cũng không có đủ viễn kiến và nghị lực để biến chúng thành hiện thực. Bà ngoại tôi thì có. Saint Hilda's chính là ý tưởng của bà: một vài gia đình giàu có trong vùng đã gửi con gái họ tới đó, và bà hiểu một ngôi trường tốt có ý nghĩa ra sao. Các con gái của bà không chơi với lũ trẻ trong làng. Chúng đọc sách. Tiếng Latinh và môn Đại số là cần thiết cho trường trung học, vậy nên bà giao các con gái của mình cho Archdeacon Hay kèm cặp.

“Nếu bạn hỏi bà về những mục tiêu bà đặt ra cho các con gái mình, bà sẽ nói rằng bà muốn chúng thoát ra khỏi nơi đó,” mẹ tôi nhớ lại. “Bà cảm thấy bối cảnh Jamaica không có gì hứa hẹn. Và nếu có sẵn cơ hội thăng tiến và đủ khả năng nắm bắt, thì đối với bà, chỉ có bầu trời mới là giới hạn.”

Khi kết quả báo về, chỉ có dì tôi nhận được học bổng. Mẹ tôi thì không. Đó lại là một thực tế khác mà bản miêu tả ban đầu của tôi đã sơ suất bỏ qua. Mẹ tôi vẫn nhớ rằng ông bà ngoại đứng ở cửa ra vào và trò chuyện với nhau. “Chúng mình không còn tiền nữa.” Họ đã trả học phí cho kỳ đầu tiên, mua đồng phục và đã vét sạch những khoản tiết kiệm. Họ phải làm thế nào khi tới hạn phải trả học phí kỳ hai cho mẹ tôi? Nhưng nói đi cũng phải nói lại, họ không thể cho một đứa đi học còn đứa kia lại không. Bà ngoại tôi vẫn trước sau như một. Bà cho cả hai người đi học – và cầu nguyện – đến cuối kỳ một, đột nhiên có một nữ sinh trong trường giành được tới hai học bổng, vậy là suất học bổng thứ hai được nhường cho mẹ tôi.

Đến thời điểm vào đại học, dì tôi – người có khuynh hướng kinh viện hơn trong cặp sinh đôi, giành được một suất gọi là Học bổng Bách niên (Trăm năm). Từ “Trăm năm” ở đây ám chỉ thực tế rằng học bổng này được thành lập một trăm năm sau sự kiện bãi bỏ chế độ nô lệ ở Jamaica. Quỹ này được dành cho những học sinh tốt nghiệp từ các trường tiểu học công và, như một thước đo thể hiện nước Anh cảm nhận sâu sắc tới mức nào việc trân trọng hồi ức về sự kiện thủ tiêu chế độ nô lệ, tổng cộng có một học bổng Bách niên được trao tặng mỗi năm trên toàn đảo quốc, phần thưởng thuộc về nam sinh hoặc nữ sinh xuất sắc nhất luân phiên nhau. Năm dì tôi ứng tuyển lại đúng là năm dành cho “nữ sinh.” Bà đã gặp may. Mẹ tôi thì không. Mẹ phải đối mặt với việc phải kiếm ra món tiền lớn để chi cho việc di chuyển sang Anh, tiền phòng ở, tiền đi lại và sinh hoạt phí cùng học phí tại Đại học London.

Để hiểu được xem con số ấy khiến người ta nản chí đến cỡ nào, bạn nên biết rằng giá trị của suất học bổng Bách niên mà dì tôi giành được gần như bằng với tổng thu nhập lương hàng năm của ông ngoại tôi. Ngân hàng không có chương trình cho sinh viên vay, không có những loại hình dịch vụ dành cho các giáo viên ở vùng nông thôn. “Nếu mẹ có hỏi ông con,” mẹ tôi kể, “thì ông cũng chỉ trả lời, 'Chúng ta không còn tiền.'”

Vậy Daisy làm gì? Bà đến gặp một người chủ tiệm ở thị trấn láng giềng. Từ thế kỷ XIX, ở Jamaica cộng đồng người Trung Quốc đông đảo đã thống trị đời sống giao thương của cả hòn đảo. Trong phương ngữ Jamaica, một cửa tiệm không đơn thuần là một cửa tiệm, nó là một “Tiệm-Tàu”. Daisy tìm đến một “Tiệm-Tàu” để gặp ông Chance hỏi mượn tiền. Không ai biết được chính xác bà vay bao nhiêu nhưng đó ắt hẳn phải là một khoản lớn. Và cũng không ai hiểu tại sao ông Chance lại cho Daisy vay tiền, ngoại trừ việc bà là Daisy Nation, bà đã dạy những đứa trẻ nhà Chance tại trường Harewood và bà trả những khoản nợ của mình một cách sòng phẳng. Không mấy dễ dàng khi là một đứa trẻ người Trung Hoa giữa khuôn viên trường học Jamaica. Lũ trẻ người Jamaica sẽ trêu chọc đám trẻ con Trung Quốc. “Bọn Tàu ăn thịt chó.” Daisy là một mẫu người hiền hòa và đáng kính, một ốc đảo hiếm hoi giữa bầu không khí thù nghịch ấy. Ông Chance có lẽ cảm thấy chịu ơn bà.

“Bà có nói với mẹ xem bà đang làm gì không? Mẹ thậm chí còn chẳng hỏi bà nữa,” mẹ tôi hồi tưởng. “Nó cứ thế diễn ra thôi. Mẹ chỉ đơn giản là nộp đơn vào trường đại học và trúng tuyển. Mẹ hành động hoàn toàn dựa trên niềm tin rằng mẹ có thể dựa dẫm vào mẹ mình mà thậm chí còn không hề nhận ra rằng mẹ đã nương tựa vào bà nữa.”

Để được học hành tử tế, Joyce Gladwell phải chịu ơn trước hết của W. M. MacMillan, tiếp đến là cô bạn ở trường Saint Hilda's đã nhường suất học bổng cho mình, tiếp đến là ông Chance, và, trên tất cả, chịu ơn Daisy Nation.

3.

Daisy Nation xuất thân từ vùng địa đầu tây bắc của Jamaica. Ông tổ của bà là William Ford. Ông từ Ireland đặt chân tới Jamaica vào năm 1874 và mua lại một đồn điền cà phê. Không lâu sau khi đến nơi, ông đã mua một nữ nô lệ và lấy làm thiếp. Ông đã để mắt đến bà ở một bến tàu tại Alligator Pond, một làng chài vùng duyên hải phía nam. Bà vốn là một thổ dân Igbo có gốc gác từ Tây Phi. Họ có một đứa con trai đặt tên là John. John, theo ngôn ngữ của thời đó – là một “mulatto” – “người da trắng lai đen”; ông là người da màu – và tất cả những người nhà Ford từ thời điểm đó trở đi đã hòa vào tầng lớp da màu của Jamaica.

Cũng vào thời kỳ đó, ở miền Nam nước Mỹ, việc một chủ đồn điền da trắng quan hệ công khai với một nô lệ sẽ là chuyện động trời ghê gớm. Quan hệ tình dục giữa người da trắng với người da đen bị coi là đáng ghê tởm về đạo đức. Các quy định pháp luật đã được phê chuẩn, ngăn cấm hôn nhân khác chủng tộc, và cho tới tận năm 1967, quy định cuối cùng trong số đó mới được Tòa án Tối cao Hoa Kỳ bãi bỏ. Một chủ đồn điền chung sống công khai với một nô lệ nữ sẽ bị tẩy chay trong khắp cộng đồng, và bất cứ đứa con nào sinh ra từ sự kết hợp đa chủng tộc này cũng sẽ bị đẩy xuống làm nô lệ.

Ở Jamaica, thái độ của cộng đồng với sự việc kiểu này rất khác. Vùng Caribe trong những năm tháng ấy chỉ khá hơn trại nô lệ ô hợp một chút. Tỉ lệ người da đen và người da trắng là mười trên một. Phụ nữ da trắng rất hiếm hoi để lấy làm vợ, và kết quả tất yếu là đa số áp đảo đàn ông da trắng tại vùng Tây Ấn đều có thê thiếp là người da đen hoặc nâu. Một chủ đồn điền người Anh ở Jamaica cẩn thận lưu giữ một cuốn nhật ký chi tiết về thành tích tình dục chói lọi của mình, ông này đã ngủ với 138 phụ nữ khác nhau trong suốt ba mươi bảy năm sinh sống trên hòn đảo, hầu hết trong số đó đều là nô lệ. Và có người đã nghi ngờ rằng, không phải tất cả bọn họ đều là những bạn tình tự nguyện. Người da trắng coi những người lai đen-trắng – con cái sinh ra từ những mối quan hệ ấy – là các đồng minh tiềm năng, một cầu nối giữa họ và số lượng nô lệ đông đúc trên hòn đảo. Các phụ nữ lai đen-trắng được kính trọng như những nữ chủ nhân, con cái của họ, với màu da sáng hơn, đã di chuyển dần lên những nấc thang xã hội và kinh tế cao hơn. Người lai đen-trắng hiếm khi phải làm việc trên đồng ruộng. Họ được hưởng đời sống làm việc dễ dàng hơn ở trong "nhà." Họ chính là những người có nhiều khả năng được trả tự do. Có nhiều nữ chủ nhân lai đen-trắng được thừa kế những khối tài sản kếch xù theo di chúc từ những điền chủ da trắng đến mức cơ quan lập pháp Jamaica đã từng phải thông qua một đạo luật hạn chế tài sản để lại bằng chúc thư ở mức dưới hai nghìn bảng (một khoản tiền khổng lồ tính theo thời giá khi đó).

"Khi một người châu Âu đặt chân đến vùng Tây Ấn và định cư hoặc lưu trú với khoảng thời gian dài bất kể bao lâu, anh ta cũng cảm thấy cần thiết phải tự tìm kiếm cho mình một quản gia hoặc nữ chủ nhân," một nhà nghiên cứu lịch sử thế kỷ XVIII đã viết. "Cơ hội cho anh ta lựa chọn rất phong phú, người da đen, một người da vàng nâu, một người lai đen-trắng hoặc một mestee (con của một người da trắng với một người mang 1/4 dòng máu da đen)… mỗi người trong số đó có thể mua với giá 100 hay 150 bảng Anh... Nếu những đứa trẻ da màu được sinh ra, chúng sẽ được giải phóng, hầu hết trong số đó đến năm lên ba hay bốn tuổi đều được những ông bố có điều kiện gửi đi học ở Anh quốc.

Đây chính là môi trường mà John – ông của Daisy đã sinh trưởng. Ông thuộc vào lứa được rút ra khỏi một tàu chuyên chở nô lệ, sống ở một đất nước được miêu tả chính xác nhất là chốn lưu đày châu Phi, và ông là một người tự do được thừa hưởng mọi ích lợi từ giáo dục. Ông kết hôn với một phụ nữ lai đen-trắng, một người mang nửa dòng máu châu Âu và một nửa Arawak, một tộc người Anh-điêng bản xứ ở Jamaica, họ có với nhau bảy đứa con.

"Rất nhiều người da màu có vị thế trong xã hội," nhà xã hội học Jamaica Orlando Patterson nói. "Đến năm 1826, họ có đầy đủ quyền tự do công dân. Trên thực thế, họ đã có được quyền tự do công dân cùng thời điểm với người Do Thái ở Jamaica. Họ có quyền bỏ phiếu, có quyền làm bất cứ công việc gì mà một người da trắng được làm – và điều này diễn ra trong bối cảnh nơi đó vẫn là một xã hội nô lệ".

"Lý tưởng nhất thì họ sẽ cố gắng trở thành thợ thủ công. Hãy nhớ rằng, Jamaica có những đồn điền mía đường, khác biệt rất lớn so với những đồn điền trồng bông ở miền Nam nước Mỹ. Bông vải chính là loại hình canh tác nông nghiệp chiếm ưu thế. Bạn thu hái bông, và hầu như toàn bộ quy trình đều được thực hiện ở Lancashire hay ở miền Nam.

Đường lại là một sản phẩm phức hợp nông-công nghiệp. Bạn buộc phải có nhà máy ở ngay đó, vì mía bắt đầu mất dần sucroza sau vài tiếng kể từ khi thu hoạch. Bạn không có lựa chọn nào khác ngoài việc phải sẵn sàng chế biến ở ngay đó, nhà máy chế biến đường mía đòi hỏi hàng loạt loại hình công việc. Thợ đóng thùng, thợ đun, thợ mộc – và rất rất nhiều công việc khác được lấp kín chỗ bởi những người da màu."

Đó cũng là nguyên do giải thích vì sao tầng lớp tinh hoa Anh quốc – không hề giống với những người cùng thời với họ ở nước Mỹ, họ chẳng mấy hứng thú với thứ dự án lập quốc vĩ đại. Họ chỉ muốn kiếm tiền và rồi quay trở về nước Anh. Họ không có ham muốn gì lưu lại cái nơi mà họ coi là một mảnh đất dữ dằn. Vậy nên nhiệm vụ dựng xây một xã hội mới chất chứa trong mình thật nhiều cơ hội – lại cũng đổ lên vai những người da màu.

"Đến năm 1850, thị trưởng của Kingston (thủ đô Jamaica) là một người da màu," Patterson nói tiếp. "Và cả người sáng lập tờ báo *Daily Gleaner* (tờ báo chính của Jamaica) cũng là người da màu. Họ đều là những người da màu, và đã thống trị các ngành nghề chuyên nghiệp từ thuở sơ khởi. Người da trắng thì mải mê với kinh doanh và đồn điền. Những người trở thành bác sĩ, luật sư đều là da màu. Đó cũng chính là những người điều hành các trường học. Tu viện trưởng của Kingston cũng là một người da nâu theo phong cách cổ điển. Họ không phải tầng lớp tinh hoa về kinh tế. Nhưng họ là tầng lớp tinh hoa văn hóa."

Bảng dưới đây thể hiện tình trạng phân tách giữa hai nhóm nghề nghiệp ở Jamaica – các luật sư và các thành viên nghị viện hồi đầu thập niên 1950. Tiêu chí phân loại là tông màu da. "Trắng và sáng" là chỉ những người hoặc hoàn toàn da trắng, hoặc nhiều khả năng hơn là những người có ít nhiều gốc gác da đen nhưng đến giờ không còn thể hiện rõ rệt nữa. "Olive" ở dưới đó một bậc và "nâu sáng" lại ở dưới olive một bậc (mặc dù khác biệt giữa hai sắc độ ấy không mấy rõ rệt với bất cứ ai ngoại trừ một người Jamaica). Có một thực tế cần phải ghi nhớ là thập niên 1950, "người da đen" chiếm 80% dân số Jamaica, vượt trội so với người da màu với tỉ lệ năm trên một.

Chủng tộc	Luật sư (%)	Thành viên nghị viện (%)
Trung Hoa	*3,1*	
Tây Ấn	-	
Do Thái	*7,1*	
Syrie	-	
Da trắng và sáng	*38,8*	*10*
Olive	*10,2*	*13*
Nâu sáng	*17,3*	*19*
Nâu tối	*10,2*	*39*
Đen	*5,1*	*10*
Không biết	*8,2*	

Hãy nhìn vào thứ lợi thế phi thường mà một chút sắc tố da trắng mang tới cho thiểu số da màu. Việc có được một vị tổ tiên làm công việc trong nhà chứ không phải ngoài đồng ruộng, giành được quyền công dân trọn vẹn vào năm 1826, được tôn trọng thay vì bị đè ép dưới ách nô lệ, được thử vận may rủi với một công việc có ý nghĩa thay vì phải phó thác số mệnh cho những cánh đồng mía đường đã tạo nên sự khác biệt về thành công nghề nghiệp trải suốt hai hay ba thế hệ sau đó.

Nói cách khác, tham vọng của Daisy Nation đặt vào các con gái của bà không phải từ trên trời rơi xuống. Bà chính là người kế thừa cả một di sản đặc quyền đặc lợi. Ông anh trai Rufus, người mà bà đến sống cùng khi còn bé – là một giáo viên, một người học hành nghiên cứu. Cậu em trai Carlos sang Cuba và rồi quay trở về Jamaica, mở một nhà máy may mặc. Cha bà – Charles Ford là một ông chủ bán buôn. Mẹ của bà – Ann, vốn là con gái nhà Powell, lại một gia đình da màu khác, có học và không ngừng thăng tiến – chính là nhà Powell mà hai thế hệ sau đó sản sinh ra Colin Powell . Chú của bà – Henry thì sở hữu cả một sản nghiệp lớn. Ông nội của bà – John Ford, là con trai của William Ford với người tì thiếp châu Phi, đã trở thành một linh mục. Không dưới ba thành viên của đại gia đình Ford cuối cùng đã giành được Học bổng Rhodes . Nếu mẹ tôi phải chịu ơn W. M. MacMillan và những kẻ gây bạo động hồi năm 1937 cũng như ông Chance và bà ngoại tôi – Daisy Ford, thì bà Daisy phải chịu ơn của Rufus, Carlos, Ann, Charles và John.

4.

Bà ngoại tôi là một người phụ nữ đáng chú ý. Nhưng cũng cần nhớ rằng con đường tiến lên những nấc thang xã hội vững vàng mà gia đình Ford dấn bước bắt đầu với một hành động phức tạp về mặt luân lý: William Ford đã say sưa để ý đến bà cụ tổ của tôi tại một chợ nô lệ ở Alligator Pond và mua bà về.

Những nô lệ không được lựa chọn sẽ chỉ có một cuộc đời ngắn ngủi và bất hạnh. Ở Jamaica, các điền chủ cảm thấy hợp lý nhất là phải vắt kiệt đến mức tối đa nỗ lực có thể từ nguồn nhân lực trong khi những lao động ấy vẫn còn trẻ trung – phải ép buộc đám nô lệ của họ làm việc cho đến khi những người đó trở nên vô dụng hay chết đi – và rồi đơn giản là đi ra chợ mua một loạt người khác về thay. Họ chẳng gặp vấn đề gì với mối mâu thuẫn về mặt triết học giữa một bên là nâng niu chiều chuộng những đứa trẻ sinh ra nhờ chung đụng cùng một nữ nô lệ với việc đồng thời coi đám nô lệ như tài sản của mình. William Thistlewood – một điền chủ đã ghi chép kỹ lưỡng thành tích chói lọi về tình dục của mình – lại có một mối quan hệ lâu dài bền chặt với một người nô lệ tên Phibbah mà theo như tất cả các tư liệu ghi chép lại, thì ông rất yêu thương, cũng là người đã hạ sinh cho ông một cậu con trai. Nhưng đối với những nô lệ "ngoài đồng", ông ta thực sự là một tên quái vật, hình phạt ưa thích của ông ta dành cho những kẻ cố gắng đào thoát là thứ mà ông ta gọi là "liều lượng Derby." Kẻ bỏ trốn sẽ bị đánh đập, bị xát muối, nước quả chanh và ớt hiểm vào vết thương hở của anh ta/cô ta. Một nô lệ khác sẽ bĩnh vào miệng kẻ dám cả gan đào thoát, và hắn sẽ bị bịt miệng trong suốt bốn hay năm tiếng đồng hồ.

Không có gì đáng ngạc nhiên là dần dần về sau tầng lớp da nâu của Jamaica trở nên ưa chuộng vẻ sáng sủa của mình. Đó là lợi thế to lớn của họ. Họ săm soi kĩ lưỡng sắc độ da của kẻ khác và rút cuộc cũng bày trò chơi màu da không khoan nhượng hệt như cách người da trắng đã làm. “Nếu như có chuyện, như thường vẫn hay xảy ra, là những đứa con với sắc độ da khác nhau ở trong cùng một gia đình,” nhà xã hội học Jamaica Fernando Henriques từng viết:

Đứa trẻ có màu da sáng nhất sẽ được ưu ái ngay trên sự thiệt thòi của những đứa con khác. Trong giai đoạn thanh thiếu niên cho tới tận khi kết hôn, những thành viên gia đình có màu da tối hơn sẽ bị buộc phải tránh đi khi các thành viên da trắng hoặc da sáng hơn tiếp đãi bạn bè. Đứa con có màu da sáng hơn được kỳ vọng sẽ cải thiện màu da của gia đình và để đạt được thành công ấy, không gì khác hơn là một cuộc hôn nhân có khả năng cải thiện tốt hơn nữa cục diện màu da cho gia đình. Một người da trắng sẽ phải cố gắng cắt đứt những mối quan hệ xã hội mà anh ta có thể có với những người bà con da đen... những thành viên có nước da sẫm màu hơn trong một gia đình da đen sẽ khuyến khích người thân vốn có sắc da sáng sủa nỗ lực nhằm “được coi” là da trắng. Những thói lệ của những mối quan hệ trong nội bộ gia đình đã hình thành nên nền tảng cho kiểu cách biểu lộ công khai định kiến về màu da.

Gia đình tôi cũng không phải là ngoại lệ. Daisy từng tự hào thái quá về một thực tế rằng chồng bà có màu da sáng hơn bà. Nhưng thói định kiến tương tự cuối cùng lại chĩa vào chính bà: “Daisy thì ổn thôi, con cũng biết mà,” bà mẹ chồng của Daisy sẽ nói thế, “nhưng da nó sậm màu quá.”

Một người bà con của mẹ tôi (tôi sẽ gọi là cô Joan) cũng lâm vào cảnh bế tắc với kiểu sùng bái màu da thái quá như vậy. Cô “trắng trẻo và sáng sủa.” Nhưng chồng của cô vốn là một người mà dân Jamaica gọi là “Injun” – một người đàn ông với nước da sẫm màu và mái tóc đen thẳng mượt – con gái của họ mang màu da sẫm giống hệt bố. Sau khi người chồng qua đời, một ngày nọ cô đi tàu tới thăm cô con gái. Trên chuyến tàu cô tình cờ gặp và nảy sinh tình cảm với một người đàn ông nước da sáng màu đi cùng toa. Nhiều năm sau, với sự tủi hổ ghê gớm, cô kể lại cho riêng mẹ tôi nghe chuyện xảy ra sau đó. Khi xuống tàu, cô Joan bước qua con gái như một người không quen vì cô không muốn người đàn ông có nước da sáng màu và đáng ao ước nhường đó biết rằng mình đã sinh ra một đứa con gái đen thui.

Đến những năm 1960, mẹ tôi đã viết một cuốn sách về những trải nghiệm của bà. Cuốn sách có nhan đề Brown Face, Big Master (Tạm dịch: *Gương mặt nâu, Đấng tối thượng*), “gương mặt nâu” ám chỉ chính bản thân bà, còn “Đấng tối thượng” thì, theo phương ngữ Jamaica, ám chỉ đến Chúa. Có một đoạn, bà miêu tả lại khoảng thời gian ngay sau khi cha mẹ tôi vừa kết hôn, lúc đó hai người sống ở London và anh trai tôi vẫn còn là một nhóc sơ sinh. Cha mẹ tìm thuê một căn hộ và sau cuộc truy tầm miệt mài, cha tôi đã kiếm được một căn ở vùng ngoại ô London. Thế mà, ngay sau hôm dọn đến, bà chủ đã bắt họ trả lại nhà. “Anh không hề nói với tôi vợ anh là người Jamaica,” bà ta quát vào mặt cha tôi trong cơn thịnh nộ.

Trong cuốn sách của mình, mẹ miêu tả lại quá trình đấu tranh lâu dài của chính bà để lý giải thái độ khinh miệt này, để dung hòa trải nghiệm ấy với đức tin của bà. Cuối cùng, bà buộc phải thừa nhận rằng nỗi giận dữ không phải là một lựa chọn và rằng, ở vị trí là một người Jamaica da màu mà gia đình suốt nhiều thế hệ đã thừa hưởng lợi ích từ tôn ti sắc tộc, bà khó có thể chỉ trích người khác về cơn bốc đồng phân loại mọi người dựa vào sắc độ màu da của họ:

Tôi đã thở than với Chúa bằng biết bao nhiêu lời lẽ: "Con ở đây, một kẻ đại diện đầy thương tích của chủng tộc da đen trong cuộc vật lộn hòng được thừa nhận tự do và bình đẳng như những kẻ da trắng thống trị!" Nhưng Chúa chỉ thấy nực cười, lời cầu nguyện của tôi không đúng sự thật. Tôi thử lại lần nữa. Và rồi Chúa cất lời, "Chẳng phải con cũng làm việc tương tự hay sao? Hãy nhớ đến người này, người kia, những kẻ con đã từng coi khinh, hay né tránh, hay cư xử kém tôn trọng so với người khác chỉ bởi họ sai biệt với con ở bề ngoài, và con lấy làm hổ thẹn vì bị đồng nhất với họ. Chẳng phải con đã từng vui mừng rằng con không mang màu da sậm hơn? Hay hoan hỉ rằng con không phải da đen?" Nỗi tức giận và căm ghét của tôi đối với bà chủ nhà tan biến. Về khía cạnh ấy, tôi chẳng tốt đẹp và cũng chẳng tệ hại gì hơn... Chúng tôi đều mắc lỗi vì thói tự cao, kiêu hãnh và coi mình khác biệt mà bởi nó, chúng tôi đã đẩy một số người ra xa mình.

Chẳng dễ dàng gì để thành thực về việc chúng ta xuất thân từ nơi nào. Sẽ đơn giản hơn rất nhiều với mẹ tôi nếu chỉ đơn thuần họa nên thành công của bà như một chiến thắng thẳng thừng trước hoàn cảnh nạn nhân của tội ác, cũng giống như sẽ đơn giản hơn nếu chỉ nhìn vào Joe Flom và xưng tụng ông là luật sư vĩ đại nhất mọi thời – mặc dù thành tựu cá nhân của ông không thể nào không gắn quện chặt chẽ với chủng tộc, thế hệ, những đặc thù của ngành nghề may mặc cũng như những thành kiến khác thường của các hãng luật thành thị. Bill Gates có thể đón nhận danh hiệu thiên tài và cứ để mặc đó thôi. Việc nhìn lại cuộc đời mình và nói "Tôi đã thật may mắn" đòi hỏi ở Bill Gates mức khiêm nhường không hề nhỏ bé. Nhưng sự thật đúng là như thế khi Câu lạc bộ Các bà mẹ của trường Lakeside đã mua cho cậu chàng Gates một chiếc máy tính hồi năm 1968. Đối với một vận động viên khúc côn cầu, hay Bill Joy hay Robert Oppenheimer hay bất kỳ kẻ xuất chúng nào khác, không thể có chuyện họ nhìn xuống từ vị trí cao nghễu nghện của mình và bày tỏ chân thành: "Tôi đã làm được tất cả những điều này chỉ nhờ vào chính bản thân mình." Trong suy nghĩ ban đầu của chúng ta, những luật gia hàng đầu hay các thần đồng toán học, những doanh nhân phần mềm... vốn nằm ngoài những kinh nghiệm thông thường. Nhưng họ không hề. Họ chính là những sản phẩm của lịch sử, của cộng đồng, của cơ may và di sản. Thành công của họ không phải là biệt lệ và kỳ bí. Nền tảng của nó là cả một mạng lưới lợi thế và kế thừa, một vài người xứng đáng, một số thì không, một vài người giành được, số khác đơn thuần may mắn – nhưng tất cả đều đóng vai trò không thể chối bỏ trong việc làm nên những con người ấy. Kẻ xuất chúng, xét cho cùng, chẳng hề xuất chúng.

Bà cố tổ của tôi được mua về từ chợ nô lệ Alligator Pond. Hệ quả từ hành động ấy đã mang lại cho con trai bà – John Ford, một đặc ưu về màu da – thứ đã giải phóng ông khỏi kiếp nô lệ. Nền tảng văn hóa triển vọng mà Daisy Ford kiên trì theo đuổi và đưa vào ứng dụng đầy khôn ngoan trên danh nghĩa các con gái mình thực ra đã được truyền lại cho bà nhờ vào những đặc điểm dị biệt của cấu trúc xã hội Tây Ấn. Còn việc học hành của mẹ tôi lại

là sản phẩm sinh ra từ những cuộc bạo động năm 1937 cũng như sự cần cù chăm chỉ của ông Chance. Đây chính là những món quà lịch sử dành cho gia đình tôi – và nếu như tài tháo vát của người chủ tiệm Tàu ấy, kết quả của những cuộc bạo động ấy, những triển vọng của nền văn hóa ấy cũng như những đặc ưu của sắc da ấy được mở rộng tới những người khác, liệu chúng ta sẽ có thêm bao nhiêu người nữa đang tận hưởng một cuộc sống đủ đầy trong căn nhà xinh đẹp cao cao trên một quả đồi?

Tài năng hay Cơ hội?

Tiếp nối thành công của hai cuốn sách thuộc dạng tư duy mới đột phá là Điểm bùng phát (Tipping Point) và Trong chớp mắt (Blink) liên tục được xếp trong số các sách bán chạy nhất tại Mỹ trong vài năm qua, Malcolm Gladwell vừa cho ra mắt cuốn sách mới nhất của ông mang tên Outliers mà chúng tôi đặt tên là Những kẻ xuất chúng. Cuốn sách là một cách nhìn, khám phá mới mẻ về thành công của những con người phi thường trên thế giới. Nhân việc xuất bản cuốn sách này, và theo lối tư duy của tác giả trong cuốn sách, chúng tôi cũng muốn bàn về "những kẻ xuất chúng", hay là những bước ngoặt, những sự kiện có thể tiên đoán được... ở Việt Nam

1/ Malcolm Gladwell là một trong những học giả hàng đầu thế giới hiện nay. Ông là cựu phóng viên của tờ *Washington Post* và *The New Yorker*. Năm 2005, ông được tạp chí Time bầu chọn là một trong 100 tác giả có ảnh hưởng nhất trên thế giới. Hiện nay, Malcolm Gladwell còn đứng trong top 25 diễn giả được trả tiền cao nhất thế giới.

Outliers là một thuật ngữ toán học chỉ những điểm bên ngoài đường thẳng/người nằm ngoài/điểm nằm ngoài và có thể gọi là điểm kỳ dị; nhưng ở đây tôi muốn dùng là *Những kẻ xuất chúng*, để mô tả những con người có thành công vượt bậc, hơn hẳn người khác. Vậy những thành công đó do đâu? Cuốn sách này nói về nguồn gốc của thành công, nhưng theo một cách tiếp cận hoàn toàn mới lạ: không chỉ nói về thành công đơn thuần mà còn đề cập đến thất bại như một cách giải thích cho thành công. Trong lòng cuốn sách không chỉ chật kín tên tuổi của những người thành công và nổi tiếng như tỉ phú phần mềm Bill Gates, luật sư lừng danh phố Wall Joe Flom, ban nhạc huyền thoại The Beatles... mà còn thấp thoáng tên tuổi của những người cực thông minh nhưng lại thất bại như ông chủ trại ngựa Christopher Langan.

2/ Đã có quá nhiều tác phẩm viết về nguồn gốc của thành công, về ánh hào quang của những người nổi tiếng. "Câu chuyện lúc nào cũng y nguyên một kiểu: người hùng của chúng ta được sinh ra trong những hoàn cảnh gieo neo, nhờ có những nỗ lực bền bỉ và tài năng mà tìm được con đường đi đến sự vĩ đại." Malcom Gladwell không hoàn toàn phủ nhận những lập luận kiểu đó. Thậm chí, ở chương 1 và chương 2 ông tiếp tục nhấn mạnh hơn nữa vai trò của ý chí và nghị lực, của đức tính siêng năng và cần cù rèn luyện đối với thành công. Nhưng tiếp sau, ông không đi theo tư duy lối mòn đó nữa. Trong chương 3 và chương 4, ông tiếp cận thành công bằng cách lần tìm đến cội nguồn của thất bại, tương tự việc sử dụng phương pháp phản chứng trong toán học vậy. Ông cố gắng lý giải tại sao người này thất bại, còn người khác lại không bằng những lập luận logic về "điều kiện cần và đủ của thành công", rồi sau đó đưa ra những minh chứng thật sinh động về các mối phiền phức xảy ra với một nhân tài.

Trong cuốn sách, Malcolm Gladwell liệt kê 75 người giàu nhất trong lịch sử vài nghìn năm của thế giới. Từ Pharaoh Amenophis III của Ai Cập cổ đại, Nữ hoàng Cleopatra đến Marcus Licinius Crassus, Nguyên lão La Mã cổ đại; từ Bill Gates đến Warren Buffett của thời

hiện đại... Nhưng câu hỏi đặt ra là tại sao trong 75 người giàu nhất thế giới ấy có tới 12 người (gần 20%) là công dân Mỹ sinh vào thập niên 1830 như: Vua dầu mỏ Rockefeller – 1939, Vua thép Andrew Carnegie 1835, Jay Gould – 1836; trùm ngân hàng J. P Morgan – 1837... Tiếp nữa, Gladwell nhận thấy những nhà lãnh đạo ngành IT thế giới đều sinh trong những năm 1955-1956. Bill Gates – 28/10/1955, Steve Jobs – 24/1/1955, Steve Balmer, Chủ tịch hiện nay của Microsoft – 24/3/1956, Paul Allen, người cùng sáng lập Microsoft với Bill Gates – 21/1/1953; Eric Schmith, CEO Google – 27/4/1955...?

Bạn có đoán được lý do tại sao rất nhiều người xuất chúng lại sinh ra vào thời điểm đó không? Khác với những cách lý giải nguyên nhân thành công đã từng được nhiều người đưa ra, Gladwell lần lại lịch sử và nhận thấy nhiều mốc biến chuyển lịch sử có ảnh hưởng quyết định đến sự thành công của những người này. Đối với nước Mỹ, cuộc cách mạng công nghiệp – có lẽ cũng là sự chuyển đổi vĩ đại nhất trong lịch sử đất nước này – với hàng loạt những sự kiện rúng động như: thiết lập đường xe lửa từ Đông sang Tây, tìm ra mỏ dầu ở Texas, phố Wall hình thành... diễn ra trong thập niên 1860-1870. Và những người biết chộp lấy cơ hội này để làm giàu cần phải ở độ tuổi 30 vì nếu bạn sinh ra vào thập niên 1840, tính đến 1860 bạn mới ngoài 20 tuổi, có nghĩa là còn quá trẻ, không đủ trưởng thành, không đủ kinh nghiệm, quan hệ để chộp được cơ hội có một không hai đó. Còn nếu bạn sinh trong thập niên 1820, tính đến những năm 1860-70, bạn đã chừng 40 tuổi, tư tưởng của bạn đã đóng khung theo môtip tư duy của thời kỳ trước Nội Chiến. Hơn nữa, lúc đó bạn đã quá già để có thể dám chấp nhận mạo hiểm.

Tương tự như vậy, cũng không quá khó để tìm ra nguyên nhân cho sự thành công của những người xuất chúng trong ngành IT, dù có hơi khác biệt so với trường hợp kể trên. Malcolm Gladwell cho rằng sự kiện cách mạng trong ngành IT thế giới xảy ra vào tháng 1/1975, khi tạp chí *Popular Electronic* thông báo việc ra đời chiếc máy kỳ diệu Altair 8800, mở đầu kỷ nguyên máy tính điện tử cá nhân. Vậy vào tháng 1/1975, thế hệ nào có điều kiện tốt nhất để được hưởng lợi từ cơ hội này? Đó chắc chắn không thể là những người đã 30 hay 40 tuổi. Khi đó có lẽ họ đang giữ vị trí kha khá ở IBM hay đâu đó, họ không đủ dũng cảm và mạo hiểm để rời bỏ vị trí và chộp lấy cơ hội mới. Tư duy của họ cũng không đủ "trắng tinh" để lĩnh hội những công nghệ mới mẻ. Cũng không thể là những học sinh trung học vì họ chưa đủ khả năng để làm được việc gì đó cho bản thân. Và Gladwell cho rằng, độ tuổi tốt nhất cho cơ hội này là khoảng 20 tuổi. Đó chính là lứa Bill Gates, Steve Jobs, Steve Balmer, Paul Allen, Eric Schmith...

3/ Theo Malcom, "Những người thành công trông có vẻ tự thân làm lụng mọi điều. Nhưng trên thực tế, họ luôn vẫn là kẻ thụ hưởng những lợi thế ẩn giấu và cơ may phi thường cũng như những di sản văn hóa cho phép họ học hành, làm việc chăm chỉ và nhìn nhận thế giới bằng cách thức mà kẻ khác không thể."

Năm chương cuối của cuốn sách, Malcom dành để bàn về các cơ hội và di sản văn hóa – hai nhân tố nền tảng quyết định khả năng thành công của một nhân tài. Trong cuộc đời của mỗi con người đều tàng chứa những cơ hội "trời cho". Những chúng ta đâu có sống một mình trong chân không mà sống cùng với bao nhiêu đồng loại, với những vận hội của đất nước, của thời đại. Ai có khả năng nhận diện được những cơ may, vận hội đó, nắm bắt và

tận dụng được chúng thì người đó sẽ có nhiều khả năng thành công hơn. Nhưng người thành công không chỉ ngồi chờ cơ hội mà họ thường chủ động tạo ra những cơ chế thuận lợi để đạt được mục đích của mình. Nhân định thắng thiên, thời thế tạo anh hùng nhưng chính anh hùng cũng góp phần tạo nên và xoay chuyển thời thế.

Kế thừa các di sản văn hóa, phát huy truyền thống của gia đình, chủng tộc, dân tộc là yếu tố quan trọng thứ hai quyết định sự thành công. Người châu Á nói chung thường giỏi toán vì từ khi còn bé tí, họ đã phải thức khuya, dậy sớm; phải tính toán thời tiết, mùa vụ, đong đếm từng hạt lúa, củ khoai để sinh nhai. Người Do Thái làm rạng danh dân tộc của mình vì quá khứ đau thương thôi thúc họ phải thành công để tồn tại và phát triển.

Gladwell đưa ra một nhận xét khá khác thường nữa rằng thông minh xuất chúng đôi khi lại là một nhược điểm, quá thông minh bạn sẽ không có cơ hội để thành công. Thật kỳ cục! Nhưng thực tế đã minh chứng như vậy. Những người thông minh nhất thường luôn tính toán, lường tước được mọi tình huống, cơ hội cũng như rủi ro có thể xảy ra; họ sẽ không dám mạo hiểm nắm lấy các cơ hội lớn trước mắt, đồng nghĩa với việc họ không thể có được những thành công vượt trội. Gladwell phát hiện rằng không ai trong số những người được đánh giá là có chỉ số IQ cao nhất lại làm nên những thành công lớn lao. Dường như họ đều biến mất khi trưởng thành chỉ vì họ quá thông minh để có thể thành công. Ví dụ điển hình là Chris Langan, được mệnh danh là người thông minh nhất nước Mỹ với chỉ số IQ 195, tham gia cuộc chơi *Đấu trường 100*. Chris Langan đã đầu hàng, chọn dừng cuộc chơi khi đạt được mức thưởng 250.000 đô-la... vì không dám mạo hiểm ở câu hỏi tiếp theo. Nếu đã đến 250.000 đô-la rồi mà bỏ cuộc thì làm sao có thể giành được 1 triệu đô-la? Trong khi đã từng có 3 người đạt được mức 1 triệu đô-la và chắc chắn chỉ số IQ của họ không cao bằng Langan. Nhiều học giả Mỹ cũng đã tổng kết rằng, những nhân vật thông minh nhất không thể trở thành Tổng thống Mỹ. Gladwell đã thống kê và chứng minh những người đoạt giải Nobel danh giá cũng thường không phải là những người thông minh nhất khi còn bé... Chúng ta cũng dễ dàng quan sát được hiện tượng này trong lòng xã hội Việt Nam: Không hiếm gặp các thần đồng tuổi nhỏ, nhưng khi lớn lên hầu như rất ít người thành danh, dường như họ đã biến mất không dấu vết.

4/ Một nguyên tắc nữa để thành công là phải kiên trì rèn luyện: không ai thành công mà không phải trải qua 10.000 giờ luyện tập. Hãy xem xét cường độ làm việc của những người xuất chúng như Bill Gates, ban nhạc The Beatle hay gần đây là Michael Jackson, bạn sẽ hiểu về nguyên lý Khổ Luyện Thành Tài. Cũng đáng suy nghĩ về con số 10.000 giờ luyện tập mà tác giả cuốn sách đưa ra. Mỗi năm mỗi người chỉ làm việc 300 ngày là cùng. Mỗi ngày một người làm việc nhiều là 8 giờ, nhưng gọi là làm việc thực sự có lẽ chỉ khoảng 3-4 giờ. 10.000 giờ như vậy tương đương với trên 8 năm, và thông thường là 10 năm rèn luyện. Đó là câu chuyện về những nghệ sĩ, nhạc sĩ tài danh…

5/ Dựa trên cách phân tích của Malcolm Gladwell, tham chiếu bối cảnh xã hội và những thế hệ người Việt Nam sẽ thấy nhiều điểm tương đồng thú vị. Về kinh doanh, giai đoạn cải cách của Việt Nam diễn ra khoảng 1986-1989 với dấu mốc chính là năm 1989. Nếu theo Gladwell, để "chộp" được cơ hội cải cách/mở cửa, phải là những tay tầm 30 tuổi (tức là sinh vào năm 1955-1960), vì tuổi đó mới có đủ nền tảng/cơ sở để tận dụng được cơ hội làm

giàu. Trong khi, những kẻ mới ngoài 20 còn nhỏ quá, vừa ra trường, chưa đủ kinh nghiệm, kỹ năng, quan hệ, vốn liếng... Những người 35-40 tuổi thì có thể quá già để dám mạo hiểm, dám bỏ vị trí tốt hiện tại… Và thực tế là rất nhiều CEO/Chủ tịch các Tập đoàn lớn tại Việt Nam sinh ra trong thời gian đó như Trương Gia Bình, Chủ tịch HĐQT FPT sinh năm 1956; Lê Quang Tiến, Phó chủ tịch FPT – 1958; Bùi Quang Ngọc, Phó chủ tịch FPT – 1956; Lê Văn Quang – Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Công ty Thuỷ sản Minh Phú – 1958; Trần Kim Thành, Công ty cổ phần Kinh Đô, 1960, Đoàn Nguyên Đức, Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Hoàng Anh Gia Lai – 1962, Trần Đình Long – Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Hòa Phát – 1961, Đặng Văn Thành – Chủ tịch HĐQT Ngân hàng Sài Gòn Thương Tín – 1960 …

6/ Về khoa học, giới học giả Việt Nam lâu nay vẫn bị chê là hiếm có các bài báo/công trình nghiên cứu đăng trên các báo, tạp chí khoa học quốc tế, trong khi nhìn sang những nước láng giềng như Thái Lan, Malaysia, Singapore số lượng này nhiều hơn hẳn. Đó không phải do lỗi của các học giả Việt Nam. Nếu một người thông minh, yêu khoa học, nhưng không được tiếp xúc máy tính từ cấp 2, cấp 3, không được tiếp cận nguồn thông tin mới mẻ, hiện đại của thế giới (sách khoa học, tạp chí, Internet...) và ngoại ngữ không đủ tốt để đọc các tài liệu tiếng nước ngoài ngay khi còn là sinh viên; thì đừng hòng chen chân được vào làng khoa học thế giới. Ví dụ thế hệ chúng tôi: được tiếp xúc với máy tính lần đầu tiên là quãng 1992-1993, bắt đầu học tiếng Anh vào khoảng năm 1990... lần đầu tiếp cận Internet khoảng 1997, và những người khá nhất cũng chỉ có thể tiếp cận các tạp chí quốc tế đầu tiên vào những năm 1995- 1996!

Quả thực trong số các nhà khoa học của Việt Nam rất ít người có khả năng viết các bài báo, công trình đăng tạp chí quốc tế, không có mấy cơ hội để trở thành nhà khoa học "có tầm vóc quốc tế", ngoại trừ vài trường hợp cá biệt như Ngô Bảo Châu được ra nước ngoài sớm, được tiếp cận sớm với ngoại ngữ/tri thức mới, tiên tiến... Và như vậy, theo quan điểm của chúng tôi, lứa người Việt Nam đầu tiên có đủ điều kiện trở thành nhà khoa học tầm vóc khu vực hay thế giới ít nhất phải sinh vào những năm 1980-1985. Họ sẽ chỉ đạt đến trình độ cao vào khoảng 35-40 tuổi. Như vậy, đến những năm 2015-2020, các bài báo khoa học của Việt Nam may ra mới lần lượt được xuất hiện trên trường quốc tế.

Trên cơ sở như vậy, chúng tôi cũng suy luận về lứa doanh nhân tầm vóc châu lục và quốc tế đầu tiên của Việt Nam. Lần lại lịch sử, dấu mốc quan trọng cho hội nhập quốc tế của nước ta là 1997-2007 khi Việt Nam bình thường hóa quan hệ với Mỹ và gia nhập WTO. Theo cách suy luận của Gladwell, thế hệ bắt đầu bước chân vào đại học lúc này mới có cơ hội hình thành tư duy mới. Và để những người này thành công, đạt đến đỉnh cao của sự nghiệp kinh doanh phải là những năm 45-50 tuổi, tức là những năm 2020-2025, Việt Nam mới có thể xuất hiện những tỷ phú, những thương hiệu tầm vóc khu vực.

7/ Vượt lên trên tất cả những điều đã nói ở trên, trong Phần kết, Malcom Gladwell còn muốn đưa vào tác phẩm của mình một triết lý nhân văn sâu sắc: *Con người ta không có ai ngu dốt, hơn kém nhau chỉ ở chỗ có hay không có cơ hội mà thôi.* Malcom hiểu rất sâu sắc khái niệm chỉ số phát triển con người (HDI): Ở một quốc gia, chỉ số này cao hay thấp, suy đến cùng, là do những công dân ở quốc gia đó có đủ cơ hội và sự lựa chọn để sống và làm việc theo nguyện ước của mình hay không. Từ đó, ông muốn kêu gọi: *Hỡi các nhà trường,*

các gia đình và toàn thể xã hội! Hãy tạo ra nhiều cơ hội bình đẳng, thuận lợi hơn để ngày càng có thêm nhiều người thành công, đừng để tài năng của họ bị mai một, đừng để họ phải mang danh phận là những người thất bại trong cuộc đời này.

Quan điểm mới mẻ của M. Gladwell về thành công của "Những kẻ xuất chúng" chắc chắn sẽ gây ra nhiều ý kiến trái chiều nhau, có thể bạn đồng tình, cũng có thể chưa hoàn toàn thuyết phục bạn… Ở Việt Nam, liệu cách nhìn đó có phù hợp? Áp dụng công thức này để tìm kiếm những người "xuất chúng" của Việt Nam chắc chắn sẽ được một danh sách rất dài, bản thân chúng tôi không thể tổng kết hết. Chúng tôi rất mong muốn khảo cứu thêm về cuộc đời và sự nghiệp của những người Việt Nam từng được giải thưởng quốc tế hay các lứa học sinh, sinh viên trường chuyên, những thành viên các đội tuyển quốc gia. Việc tìm hiểu những yếu tố ảnh hưởng đến thành công ấy có thể giúp các nhà hoạch định chính sách, các nhà cải cách giáo dục đưa ra được quyết sách đúng đắn trong sự nghiệp giáo dục, đào tạo thế hệ nhân tài mới cho nước Việt, hay ở mức khiêm tốn giúp các bậc làm cha mẹ biết cách nuôi dạy con mình tốt hơn, giúp mỗi người chúng ta tự biết cách học và rèn luyện để trưởng thành và thành công hơn.

Chúng tôi mong nhân dịp Alpha Books xuất bản cuốn sách thú vị này sẽ nhận được nhiều ý kiến trao đổi của các học giả cũng như bạn đọc quan tâm đến cuốn sách.

Tháng 10/2009

NGUYỄN CẢNH BÌNH

- TRẦN MẠNH CUNG